

OCDE - Échange avec le Réseau Evaluation de l'Administration fédérale suisse

Berne, 26 janvier 2026

Stéphane Jacobzone, Conseiller Principal

Silvia Picalarga, analyste des politiques

OCDE, Gestion Publique et Politique Budgétaire





Ordre du jour

9:00 – 9:20: Introduction et présentation

9:20 – 10:30:

Un aperçu comparatif des systèmes d'évaluation dans les pays de l'OCDE : la Suisse en perspective

Articulation de la recommandation de l'OCDE sur l'évaluation des politiques publiques au regard du système suisse d'évaluation

10:30 – 11:00: Pause

11:00 - 11:15: Présentation du nouveau guide de l'évaluation pour la Confédération

11: 15 – 12:00: Soutenir la mise en œuvre de la recommandation: la boîte à outil et un aperçu de l'engagement avec les pays

Un aperçu comparatif des systèmes d'évaluation dans les pays de l'OCDE

La Suisse en perspective





Un corpus de connaissance et d'expertise solide

- › L'OCDE travaille sur l'évaluation et le rôle des preuves dans les politiques publiques depuis de nombreuses années:
 - › DAC critères d'évaluation
 - › Comité PUMA / PGC.
- › Au cours des dernières années:
 - ✓ **Données comparatives** des enquêtes de 2019 et 2023 (sources officielles de l'exécutif)
 - ✓ **Travaux d'analyse**
 - ✓ **Groupe d'experts de l'évaluation**
 - ✓ **Engagement des pays dans des projets collaboratifs**



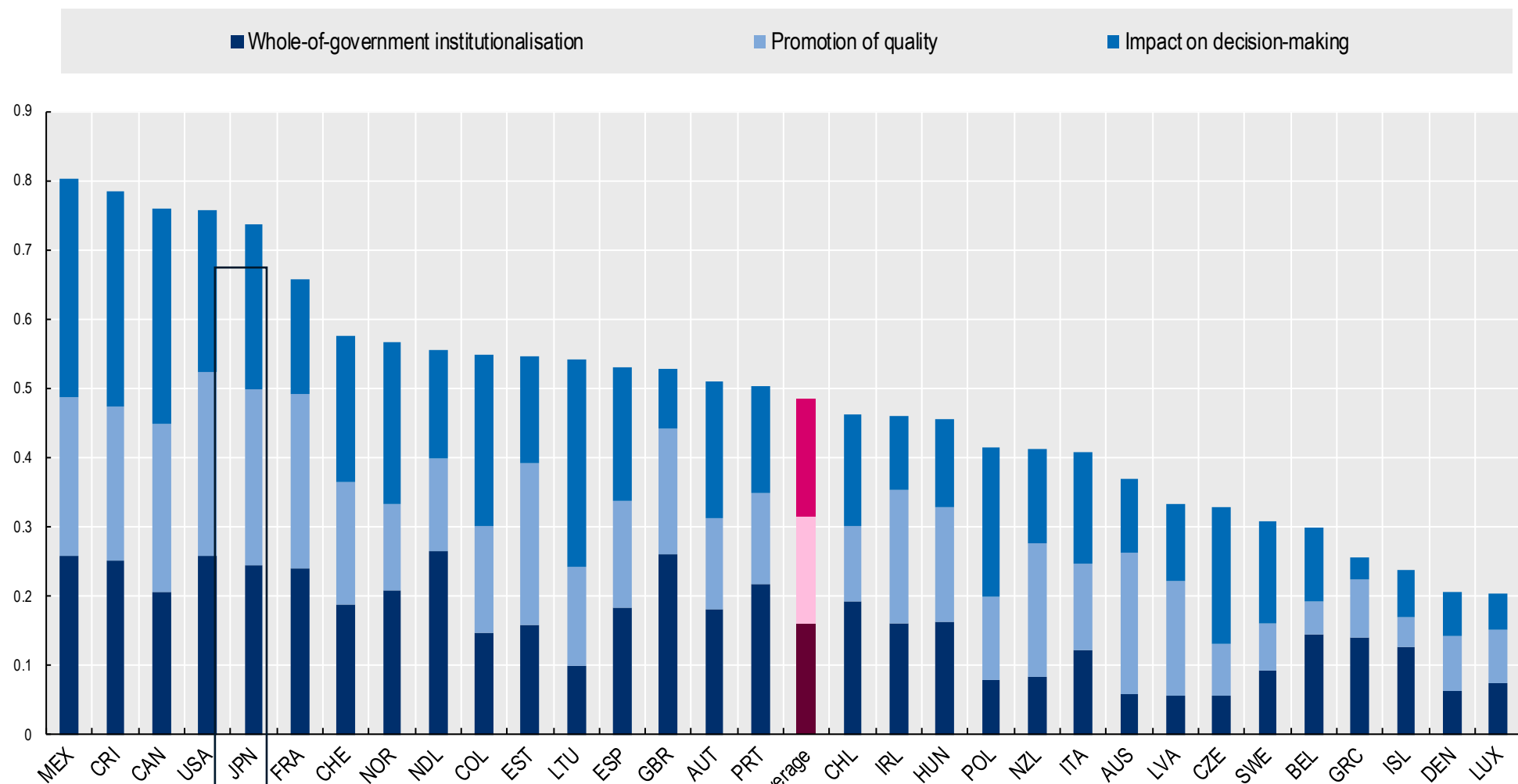
Les paradoxes de l'évaluation

- Des **outils internationaux et méthodologiques communs** existent au niveau international
- Cependant, **les systèmes d'évaluation nationaux dépendent du contexte institutionnel**, de la gouvernance et la culture juridique des pays membres et des capacités des administrations publiques et de la sphère académique.
- **Nécessité d'une approche systémique et inductive**: pas de modèle unique, mais possibilité de partager différents modèles et de réfléchir aux éléments clés qui permettent de déployer le potentiel de l'évaluation: au service des citoyens, outil de reddition de compte et d'apprentissage, recherche d'efficacité dans la mise en œuvre de l'intervention publique
- L'évaluation des politiques à travers l'OCDE est souvent menée avec des objectifs similaires et rencontre des défis communs qui soulignent l'intérêt d'un partage international des connaissances.
- Ceci permet d'identifier des bonnes pratiques qui en retour se reflètent dans des Recommandations de l'Organisation, sur les éléments clés susceptibles d'améliorer un système d'évaluation en termes d'institutionnalisation, de qualité, et d'impact.



Perspective comparative: un aperçu

Index synthétique construit à partir de l'enquête 2023



Note: cet index et ceux qui suivent ne sont pas des « classements », mais simplement une façon agrégée d'interpréter certaines des données collectées et doit tenir compte de limitations méthodologiques

Compréhension « de jure » et « de facto ».....



LES PRINCIPAUX DEFIS

Comment les pouvoirs publics peuvent ils assurer la mise en œuvre et la promotion des évaluations de politiques publiques:

- L'institutionnalisation et les cadres juridiques sont importants, mais comment intégrer au mieux l'outil dans l'appareil gouvernemental et la machine administrative ?
- La qualité et l'impact ne peuvent pas être inscrits dans la loi, ils exigent:
 - un environnement favorable
 - compétences
 - attention des responsables politiques et des citoyens!



Nécessité de créer une culture et de s'assurer de la présence de compétences pour combler l'écart de mise en œuvre





Les principaux défis auxquels les pays sont confrontés

Défis 2023

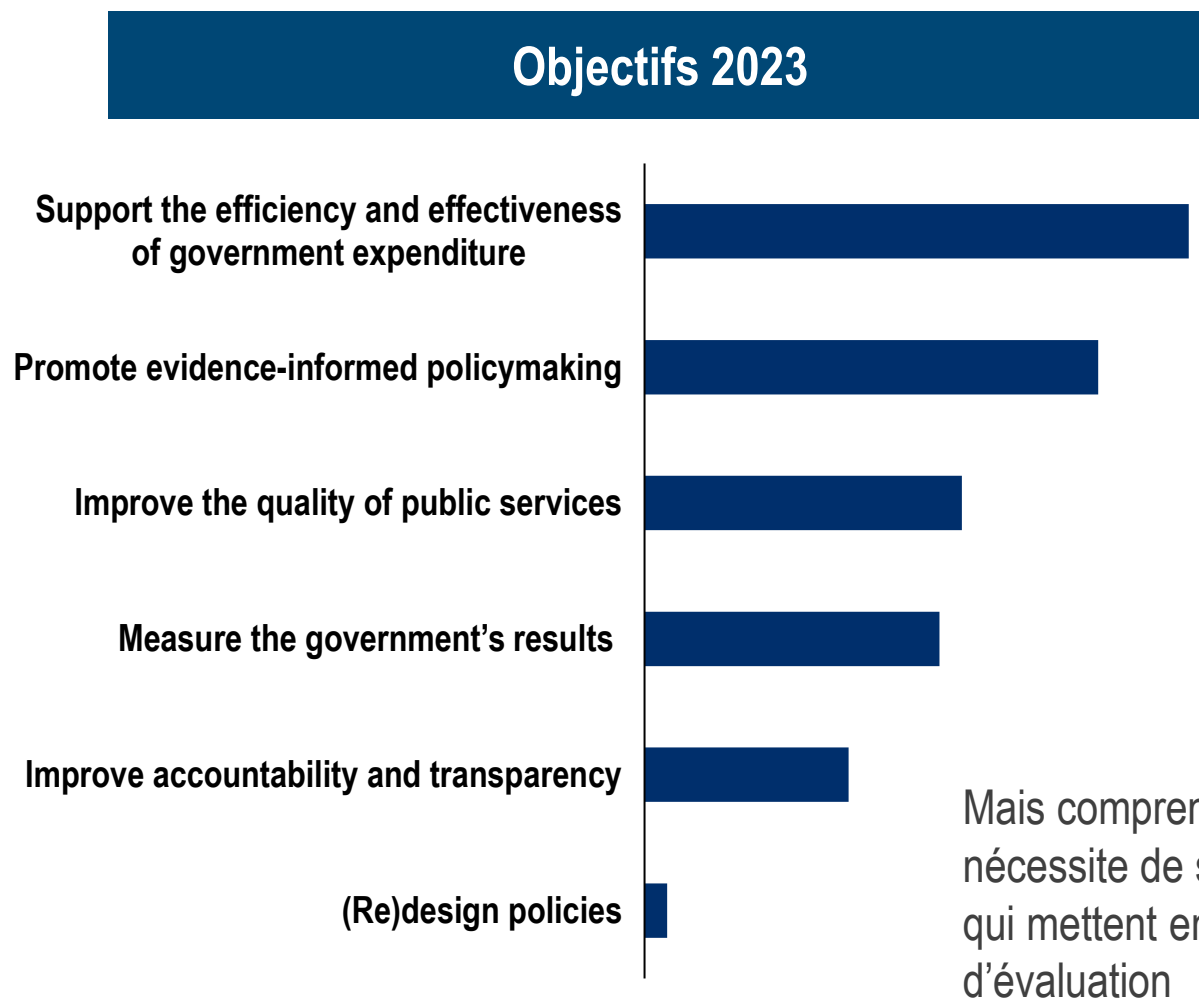


Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : Réponses aux questions «Quels sont les principaux objectifs des évaluations des politiques?» et «Quels sont les principaux défis liés aux évaluations des politiques?»



Quels sont les objectifs déclarés par les pays ?



Mais comprendre les objectifs déclarés par les pays nécessite de s'interroger également sur les acteurs qui mettent en œuvre et promeuvent les politiques d'évaluation

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : Réponses aux questions «Quels sont les principaux objectifs des évaluations des politiques?» et «Quels sont les principaux défis liés aux évaluations des politiques?»



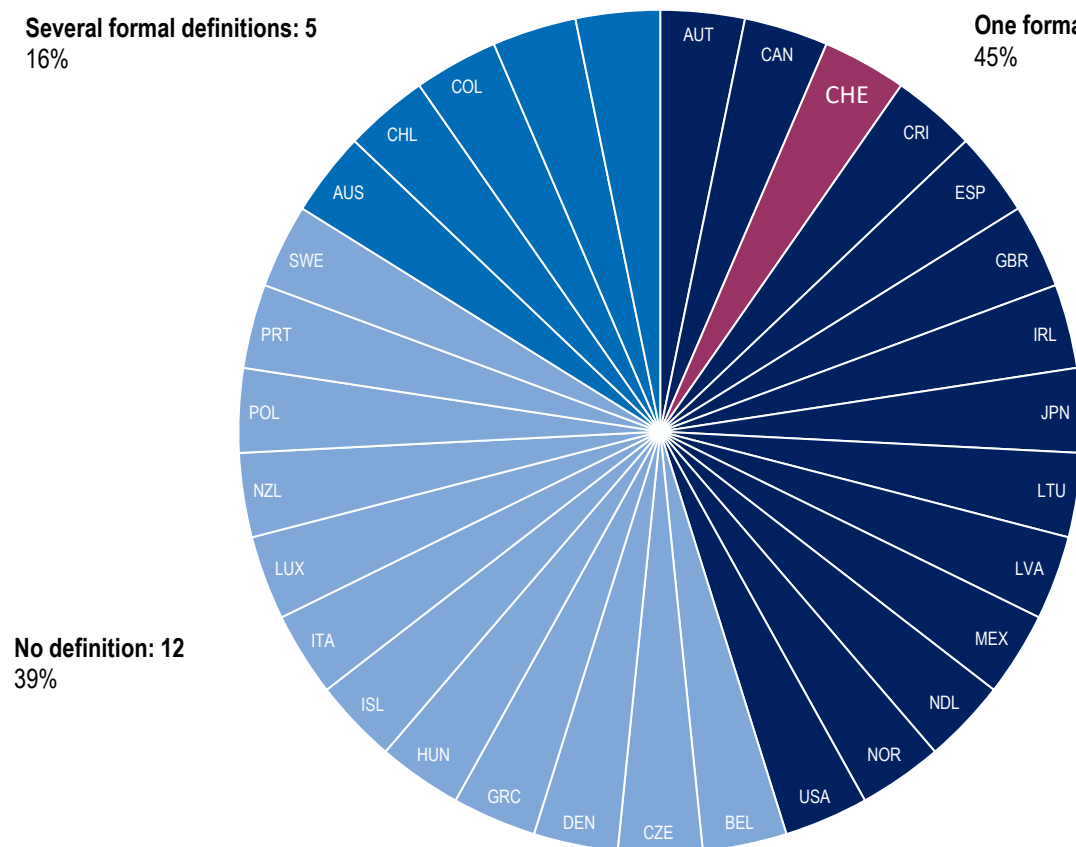
La majorité des pays a une ou plusieurs définitions formelles de l'évaluation des politiques.

DONNÉES

Existence d'unités spécialisées chargées de l'évaluation des politiques publiques dans les ministères

Several formal definitions: 5
16%

One formal definition: 14
45%



No definition: 12
39%

ANALYSE

- > 39 % des pays membres de l'OCDE **n'ont pas de définition** de l'évaluation des politiques publiques.
- > Variété de définitions selon les pays, mais thèmes communs autour d'objectifs, de critères, de méthodes
- > **Définition suisse:** analyses ciblées et limitées dans le temps, qui visent à cerner le concept, la mise en œuvre et les effets des mesures étatiques, à quantifier, si possible, ces trois aspects et à évaluer jusqu'à quel point ces mesures contribuent à atteindre le mais visé et à améliorer le bien-être de la collectivité

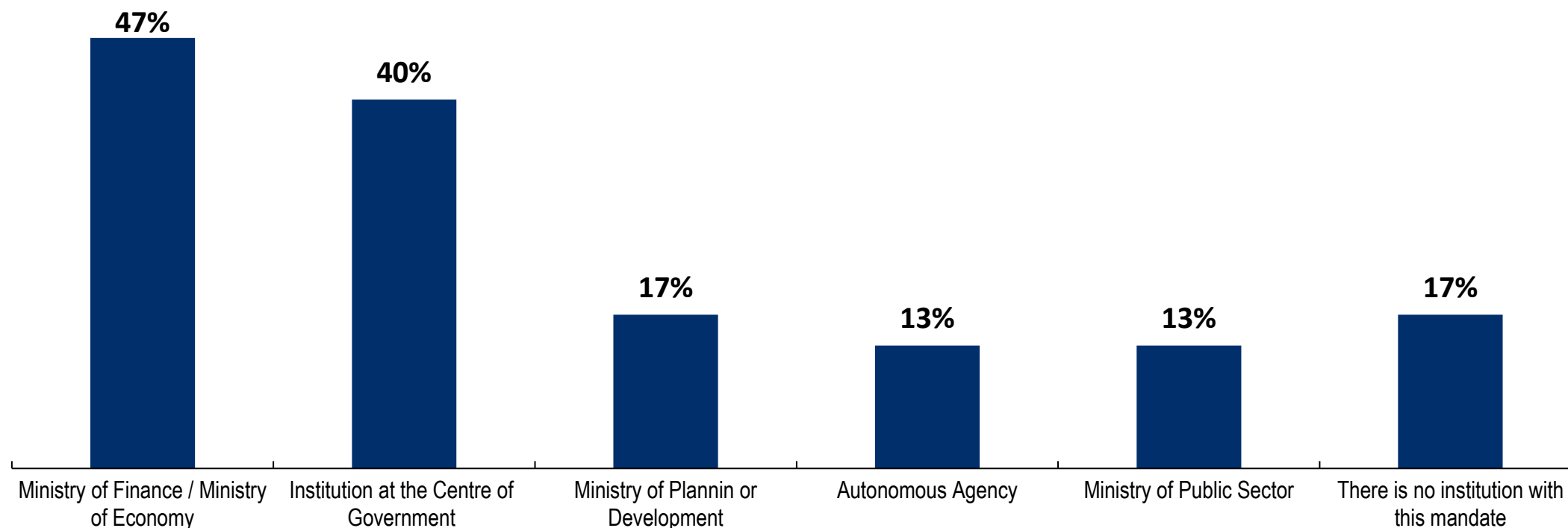
Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question « Le gouvernement a-t-il une définition officielle de l'évaluation des politiques? ».



Quels sont les champions de l'évaluation au niveau de l'exécutif à travers les pays ?

Localisation des unités centrales d'évaluation au sein de l'exécutif



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question suivante: «Quelles des institutions suivantes au sein du pouvoir exécutif du gouvernement ont un mandat officiel pour coordonner de manière centralisée les évaluations des politiques publiques dans l'ensemble du gouvernement?».

Approche Suisse:

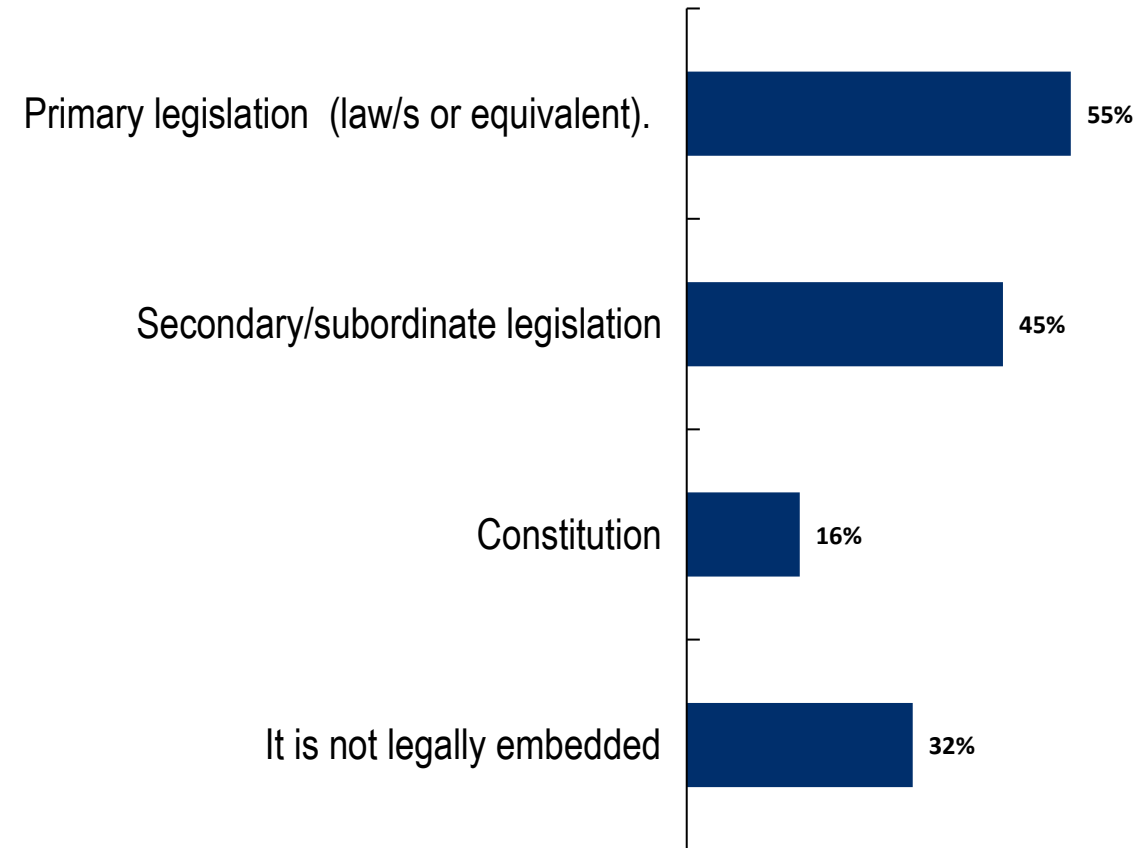
- Le Ministère de la Justice est en charge (cf Estonie, potentiellement Finlande également)
- Haut niveau d'institutionnalisation (Horber Papazian)
- Culture juridique de type continental: Role de la Constitution
- Approche décentralisée avec analogie approches scandinaves



Institutionnalisation à un haut niveau de la règle de droit en Suisse

- Seuls le Mexique, la France, la Colombie, le Costa Rica, l'Allemagne et la Suisse mentionnent clairement l'évaluation dans la Constitution.
- Ceci est souvent considéré comme un signe d'engagement stable envers la pratique.
- Cependant l'inscription dans la règle de droit n'est pas suffisante en soi pour assurer un système robuste

Mention de l'évaluation au niveau des textes juridiques

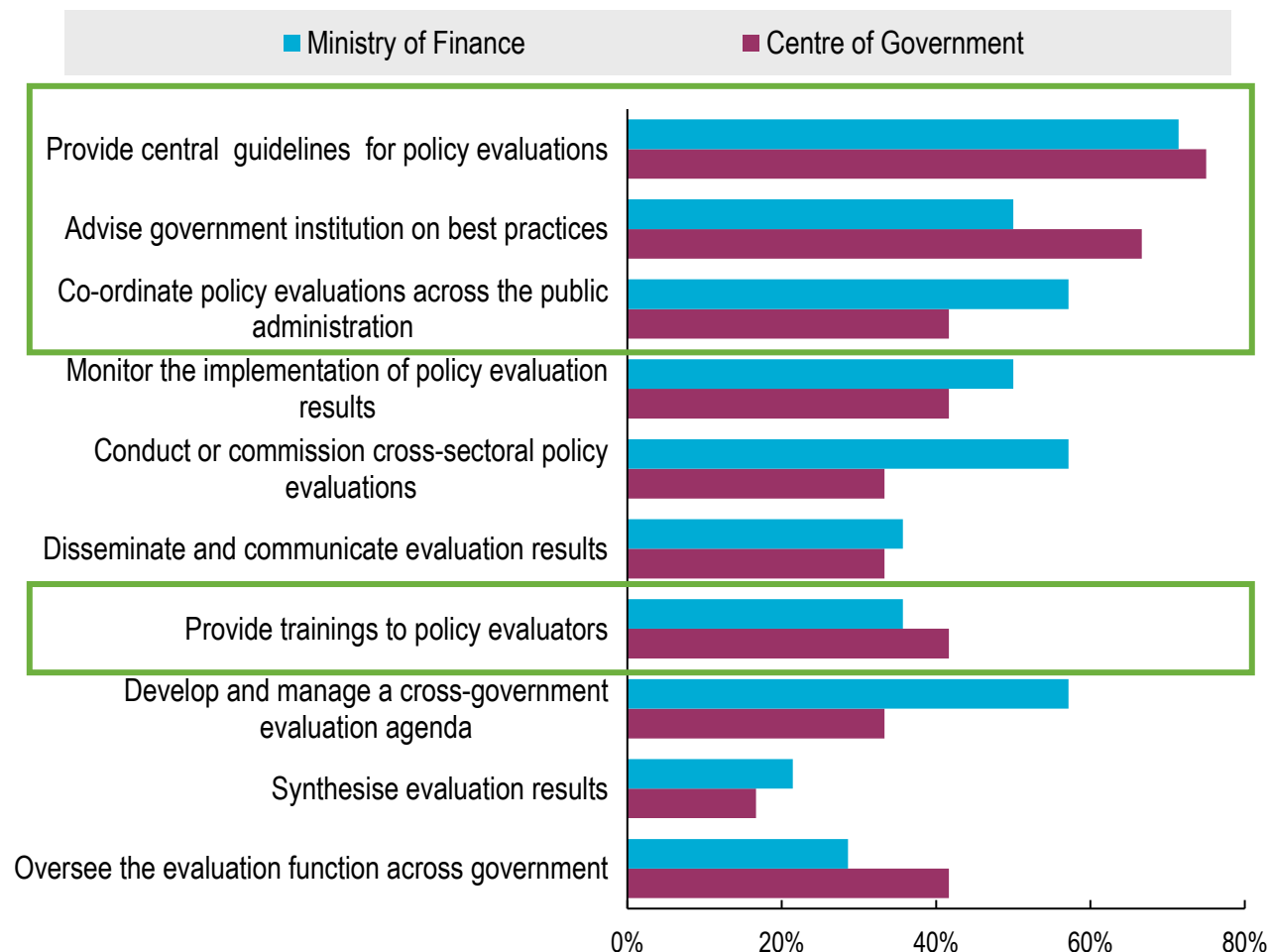




Les responsabilités des champions de l'évaluation diffèrent selon l'endroit où ils se trouvent

DONNÉES

Localisation des unités centrales d'évaluation au sein de l'exécutif



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : Les réponses reflètent les réponses à la question «Veuillez sélectionner les responsabilités de l'institution X en ce qui concerne l'évaluation des politiques».

Utilisation restreinte - À usage restreint

ANALYSE

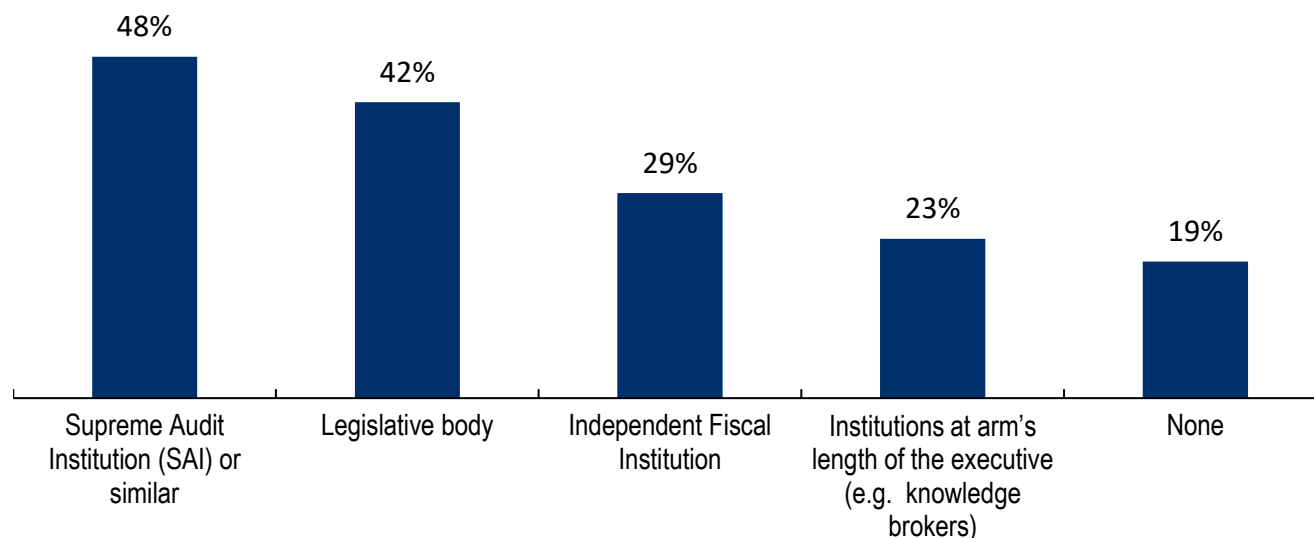
- > Dans plus des 2/3 des pays, les champions de l'évaluation fournissent des **lignes directrices centrales** et **élaborent les meilleures pratiques**.
- > Les fonctions de communication et d'intermédiation encourage des connaissances (knowledge brokerage) sont moins développées
- > Rôle de l'Office Fédéral de la Justice



Acteurs extérieurs à l'exécutif ayant des responsabilités en matière d'évaluation

DONNÉES

Institutions extérieures à l'exécutif ayant pour mandat d'effectuer des évaluations de politiques



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question suivante : « Quelles institutions autres que l'exécutif ont le mandat d'effectuer des évaluations des politiques? ». L'option «Autre» n'est pas incluse.

Utilisation restreinte - À usage restreint

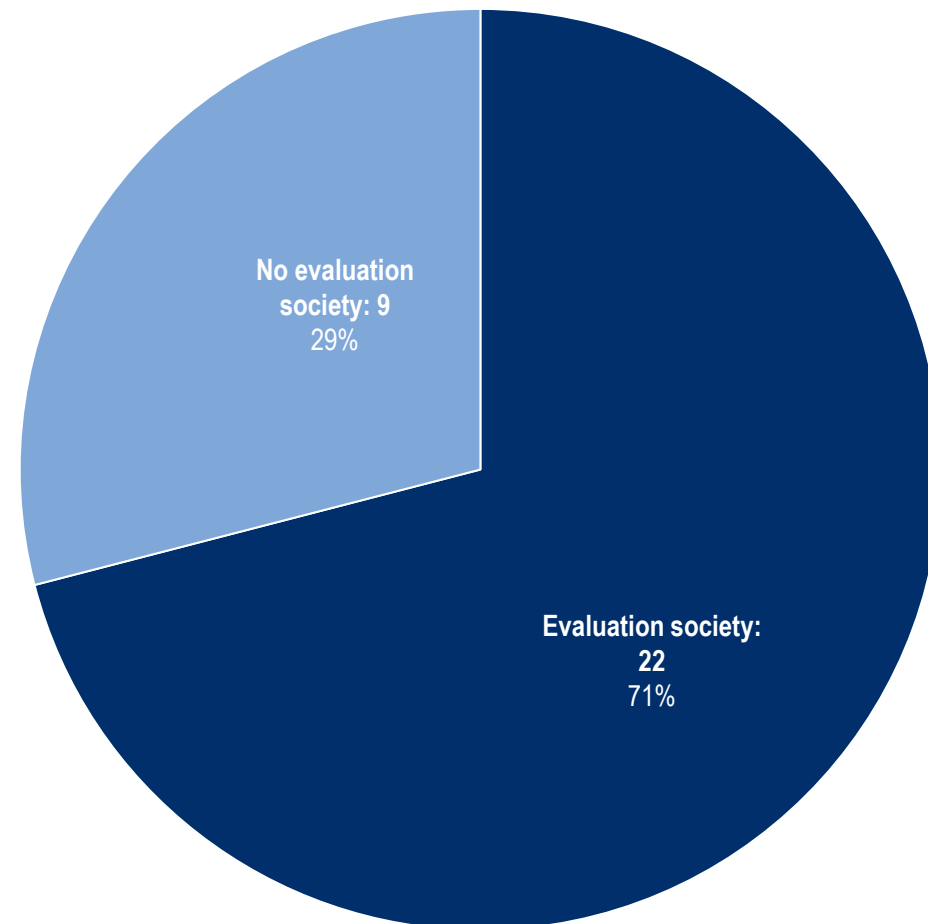
ANALYSE

- > La question porte sur le **mandat d'effectuer des évaluations**, même si les responsabilités peuvent être plus larges.
- > **L'institution supérieure de contrôle (« SAI »)** est la principale institution extérieure à l'exécutif ayant pour mandat de procéder à des évaluations des politiques. (rôle hybride de ces institutions)
- > Seuls 40 % des pays de l'OCDE ont mandaté leur **organe législatif** pour mener des évaluations



Le rôle important de l'écosystème d'évaluation en Suisse

- > **Les sociétés d'évaluation** sont assez courantes dans les pays de l'OCDE, mais en Suisse, elles semblent être très actives et engagées dans le système global.
- > De plus, le **Réseau d'experts en évaluation** représente une bonne pratique qui permet des interactions inter offices/interministérielles à l'échelle des administrations publiques
- > Enfin, la participation des Organes Supérieurs d'Audit (Contrôle Fédéral des Finance), est importante ce qui correspond aux bonnes pratiques de l'OCDE.





Quelques éléments de conclusion préliminaire

- Le cadre international permet d'offrir une forme d'outil d'orientation et de compréhension
- Lien avec la confiance dans les institutions publique: rôle des politiques publiques fondées sur des données probantes
- Crise de l'expertise dans de nombreux pays de l'OCDE, rôle des médias sociaux
- Spécificité Suisse avec le rôle et importance de l'engagement citoyen et la fréquente utilisation de l'outil référendaire.

Articulation de la recommandation de l'OCDE sur l'évaluation des politiques publiques au regard du système suisse d'évaluation

26 janvier 2026

Stéphane Jacobzone, analyste principal des politiques

Silvia Picalarga, analyste des politiques

OCDE, Direction de la gouvernance publique, Division de la gestion publique et de la budgétisation





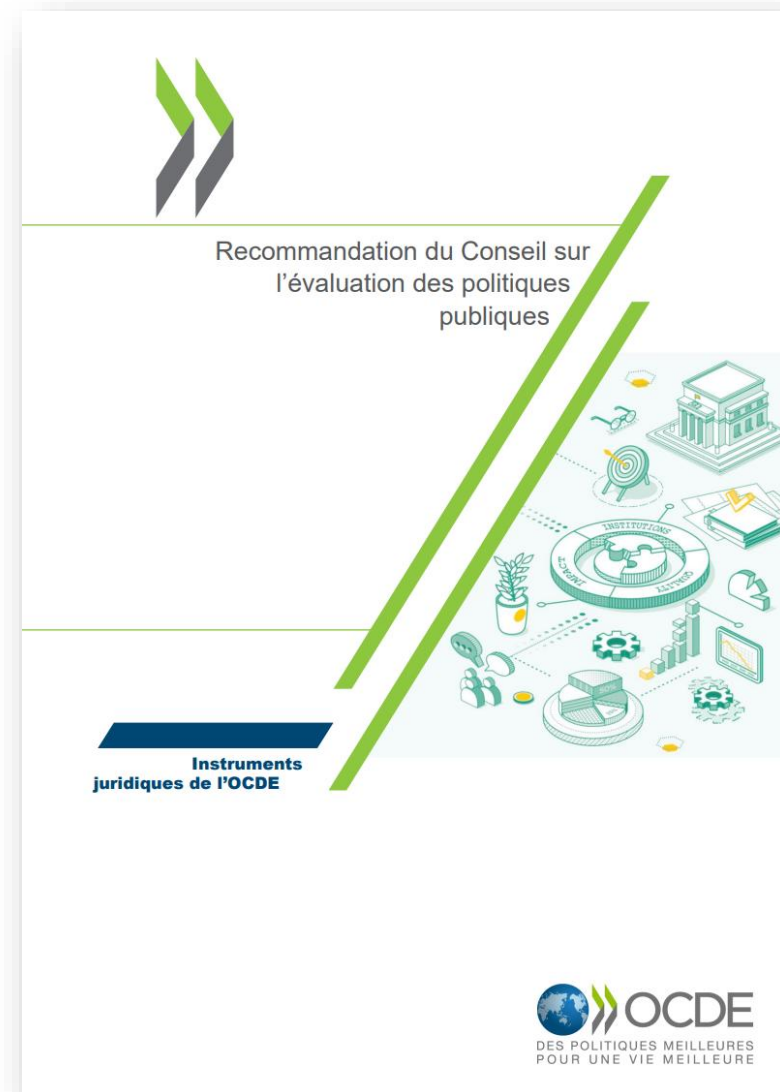
Recommandation de l'OCDE sur l'évaluation des politiques publiques

> Contexte:

- > Pendant et après le Covid, intérêt et besoin croissant pour l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

> Objectif :

- > Développer une approche systématique dans la réalisation d'évaluations de qualité.
 - > La première Soft law internationale visant à favoriser la mise en place d'institutions et de pratiques solides qui favorisent l'utilisation des évaluations des politiques publiques.
- > Un ensemble de lignes directrices et d'objectifs sur la manière d'améliorer et de renforcer les écosystèmes d'évaluation.





Vue d'ensemble de la recommandation sur l'évaluation des politiques

1. Institutionnaliser l'évaluation du point de vue de l'ensemble du gouvernement.

2. Promouvoir la qualité des évaluations.

3. Mener des évaluations qui ont une incidence sur la prise de décision.



1. Institutionnaliser l'évaluation du point de vue de l'ensemble du gouvernement.

Pourquoi?

- **donner l'impulsion** nécessaire à la réalisation d'évaluations.
- **créer une compréhension commune** des objectifs poursuivis par l'évaluation.
- **clarifier les mandats et les responsabilités** (qui fait quoi?).
- Promouvoir une culture de l'évaluation à l'intérieur et à l'extérieur de l'exécutif



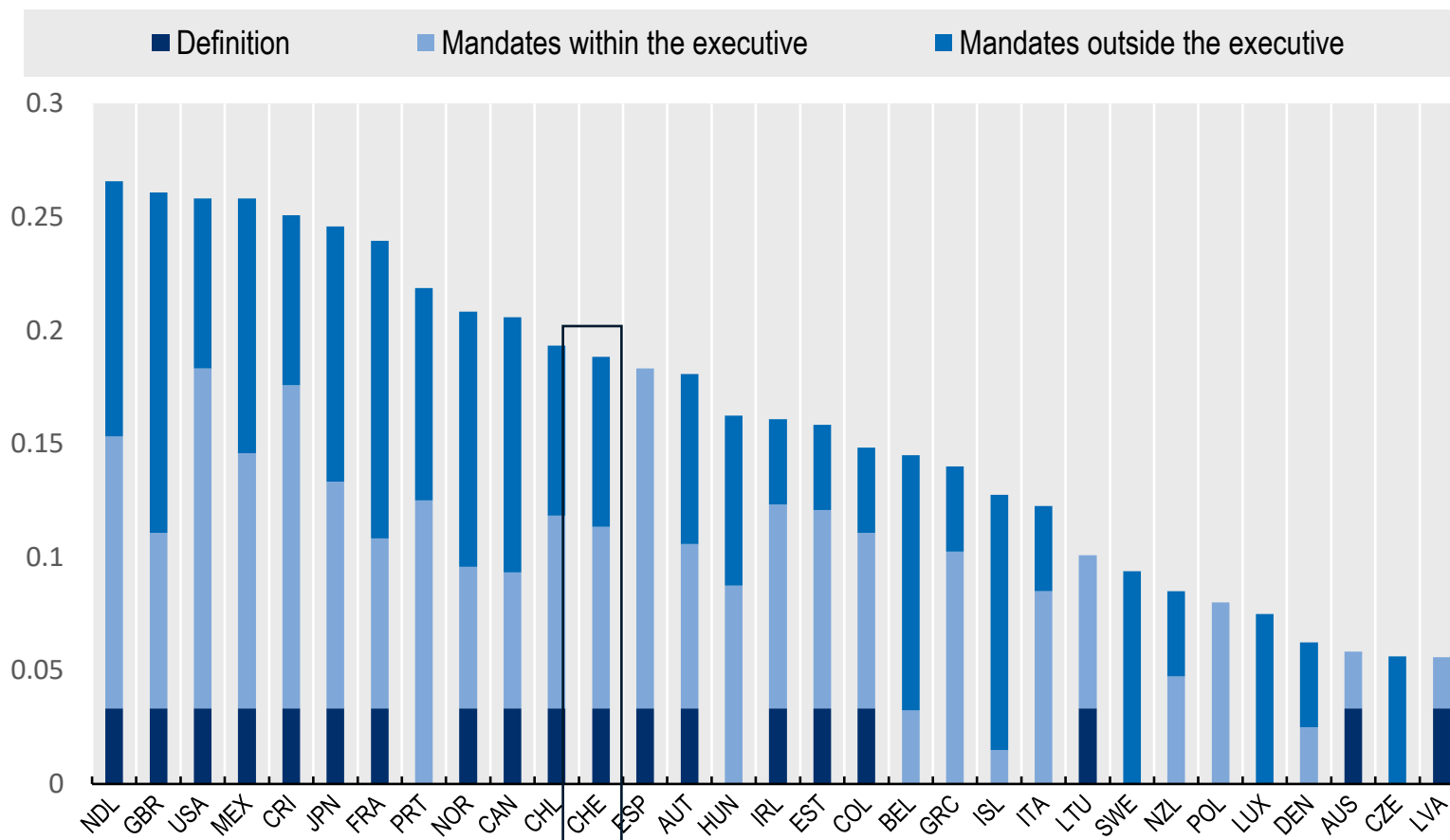
Comment?

- **Adopter une définition interministérielle** de l'évaluation des politiques publiques.
- **Désigner des référents en évaluation** chargés de coordonner les évaluations entre les institutions et de conseiller sur les meilleures pratiques afin d'en promouvoir la qualité et l'utilisation.
- **Attribuer des responsabilités institutionnelles claires** aux ministères sectoriels en matière de réalisation et d'utilisation des évaluations.
- **Promouvoir le rôle des acteurs extérieurs** au pouvoir exécutif.



La Suisse par rapport aux pays de l'OCDE: Institutionnalisation

Pillar 1: Whole-of-government institutionalisation



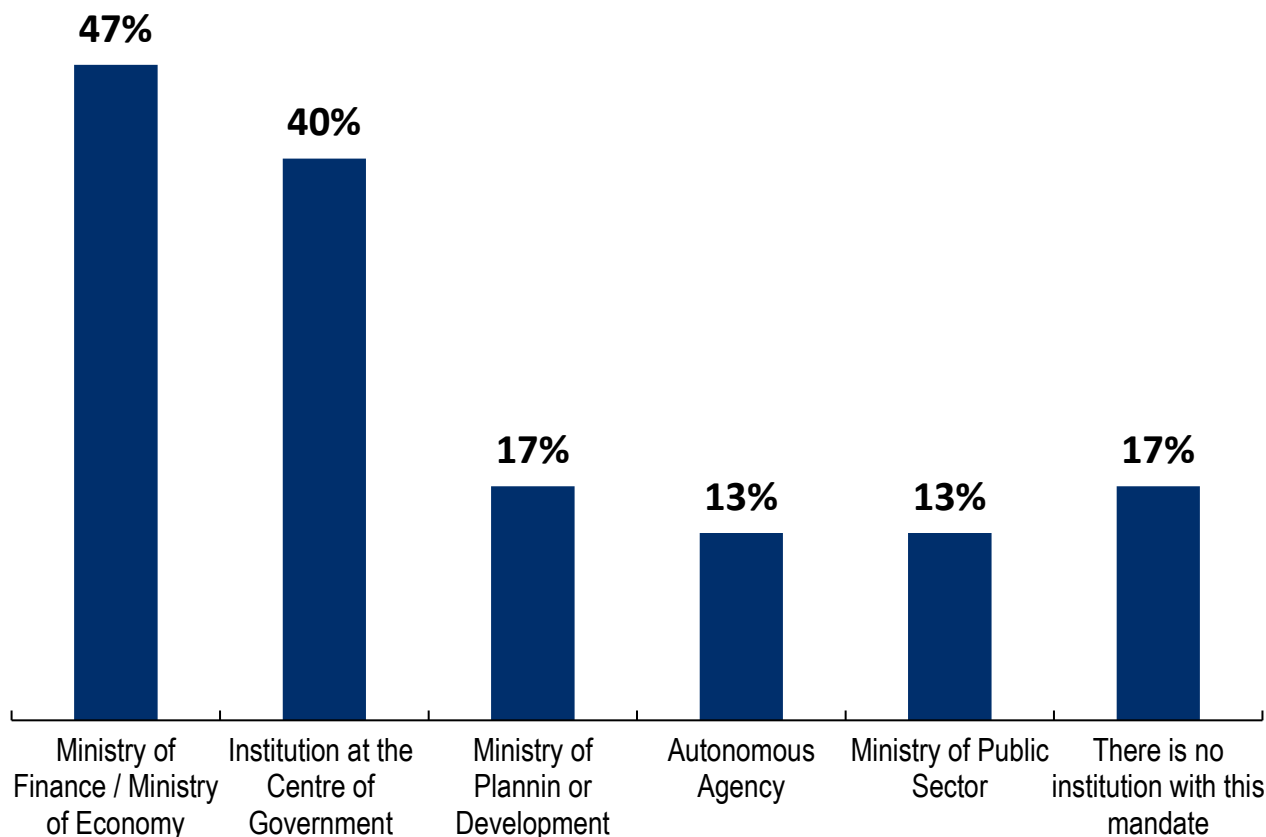
- L'institutionnalisation est assez développée en Suisse avec quelques domaines d'amélioration potentiels
- Bien que la plupart des départements et offices disposent d'unités dédiées à l'évaluation, ce n'est pas le cas pour tous les offices
- Le rôle des courtiers en intermédiation des connaissances (knowledge brokers) pourrait être encore amélioré



Les champions de l'évaluation sont principalement situés dans le MoF et le PMO

DONNÉES

Localisation des unités centrales d'évaluation au sein de l'exécutif



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question suivante: «Quelles des institutions suivantes au sein du pouvoir exécutif du gouvernement ont un mandat officiel pour coordonner de manière centralisée les évaluations des politiques publiques dans l'ensemble du gouvernement?».

Utilisation restreinte - À usage
restreint

ANALYSE

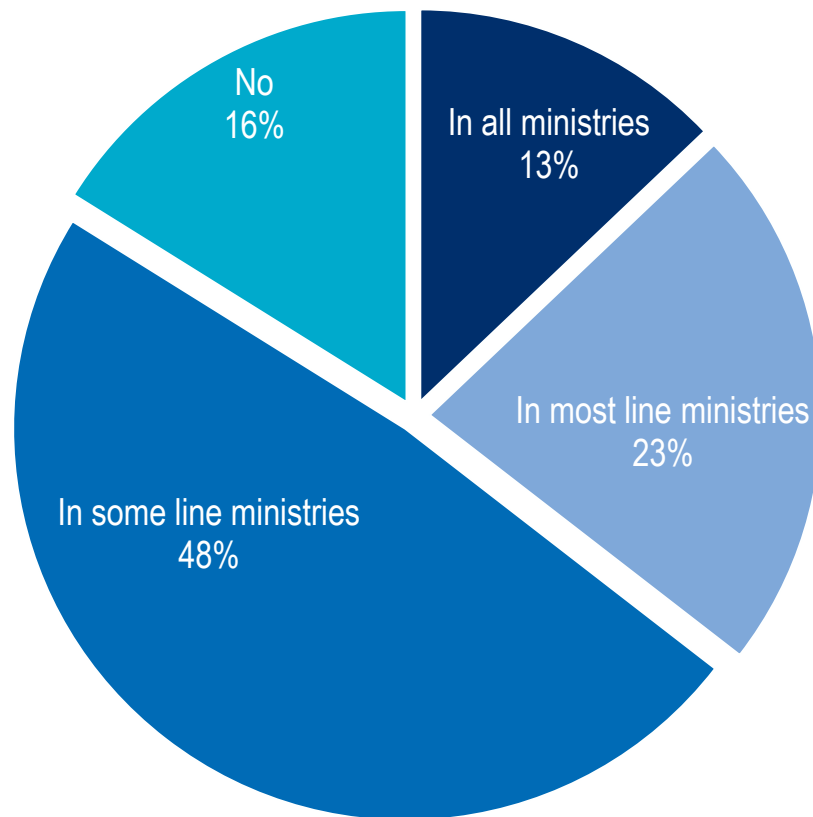
- > Les champions de l'évaluation sont principalement **situés dans les ministères des finances et les services du Premier Ministre.**
- > **La Suisse** est une exception dans ce contexte, ce rôle étant exercé par l'Office fédéral de la justice.
- > **Seuls cinq pays n'ont pas de champions officiels de l'évaluation (DNK, FRA, LUX, SWE)** → rôle des approches décentralisées, notamment pour les pays scandinaves, qui reposent sur une pratique et une culture institutionnelle globale. En France, rôle de France Stratégie et de la Cour des Comptes.



Seule une minorité de pays dispose d'unités d'évaluations dans tous les ministères sectoriels

DONNÉES

Existence d'unités chargées de l'évaluation des politiques publiques au sein des ministères sectoriels



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question « Existe-t-il des unités spécialisées chargées de l'évaluation des politiques publiques au sein des ministères d'exécution ? ».

ANALYSE

- > **Seulement 13 % des pays de l'OCDE** disposent d'unités d'évaluation au sein de tous les ministères
- > Institutionnalisation limitée au sein des ministères compétents, **plus des deux tiers des pays de l'OCDE comptant moins de 50 % de ministères disposant d'une unité d'évaluation**
- > En **Suisse**, la plupart des Départements et d'Offices fédéraux disposent d'une unité d'évaluation qui donne mandat d'effectuer des évaluations auprès d'experts externes.

PRATIQUE INTÉRESSANTE

- > Aux **Pays-Bas**, chaque ministère compétent dispose d'une direction économique et financière chargée de l'évaluation.



Principaux enseignements à retenir

- > L'institutionnalisation découle avant tout de la création d'un langage commun qui nécessite de **définir ce que sont les évaluations des politiques publiques.**
- > **Les unités centrales d'évaluation et les champions de l'évaluation ont un large éventail de responsabilités, qui** peuvent varier en fonction de l'endroit où ils se trouvent, mais des efforts pourraient généralement être déployés pour renforcer leurs rôles en matière de communication, de compétences et de renforcement des capacités.
- > Dans l'ensemble de l'OCDE, les mandats des ministères sectoriels sont hétérogènes et pas toujours clairement définis, lorsqu'il est nécessaire d'attribuer des mandats institutionnels clairs pour instaurer une **culture interministérielle de l'offre et de l'utilisation de l'évaluation.**
- > **Les acteurs extérieurs à l'exécutif** ont également un rôle clé à jouer dans la promotion d'un système d'évaluation sain, notamment les parlements et les intermédiaires en courtage de connaissance



2. Promouvoir la qualité des évaluations

Pourquoi?

- La **qualité** est ce qui détermine si les **preuves** produites sont **crédibles**, ce qui **permet aux évaluations de contribuer à améliorer la prise de décision**.
- Les **évaluations de mauvaise qualité** manquent de **crédibilité**, ce qui peut **affecter leur utilisation**.
- Les **évaluations de mauvaise qualité** peuvent également être **sujettes à des biais**, à des **erreurs** ou à une **influence indue**.



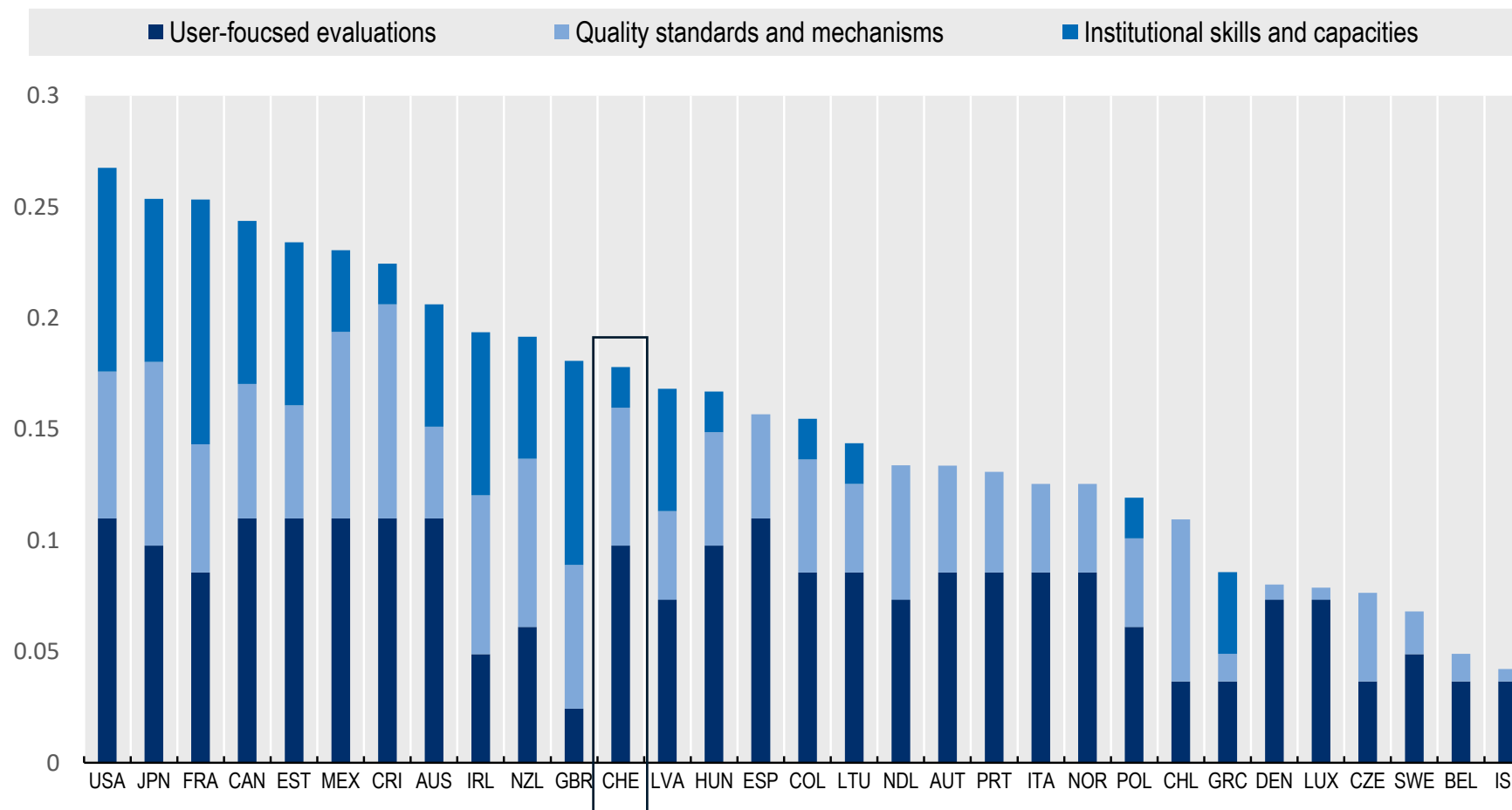
Comment?

- a) **Réaliser des évaluations conçues en tenant compte de la priorité à l'utilisation** (implication des parties prenantes, proportionnalité, respect des délais, etc.).
- b) **Élaborer des normes ou des lignes directrices** sur le processus d'évaluation (conception, méthodes, ressources, rôle des parties prenantes, etc.).
- c) **Contrôler la qualité du produit final de l'évaluation**, par exemple au moyen d'un examen par les pairs.
- d) Promouvoir **les compétences des évaluateurs**, mais aussi **l'éthique**.
- e) Favoriser la qualité au niveau institutionnel, en garantissant l'indépendance des évaluations



Suisse par rapport aux pays de l'OCDE: Qualité

Pillar 2: Promoting quality



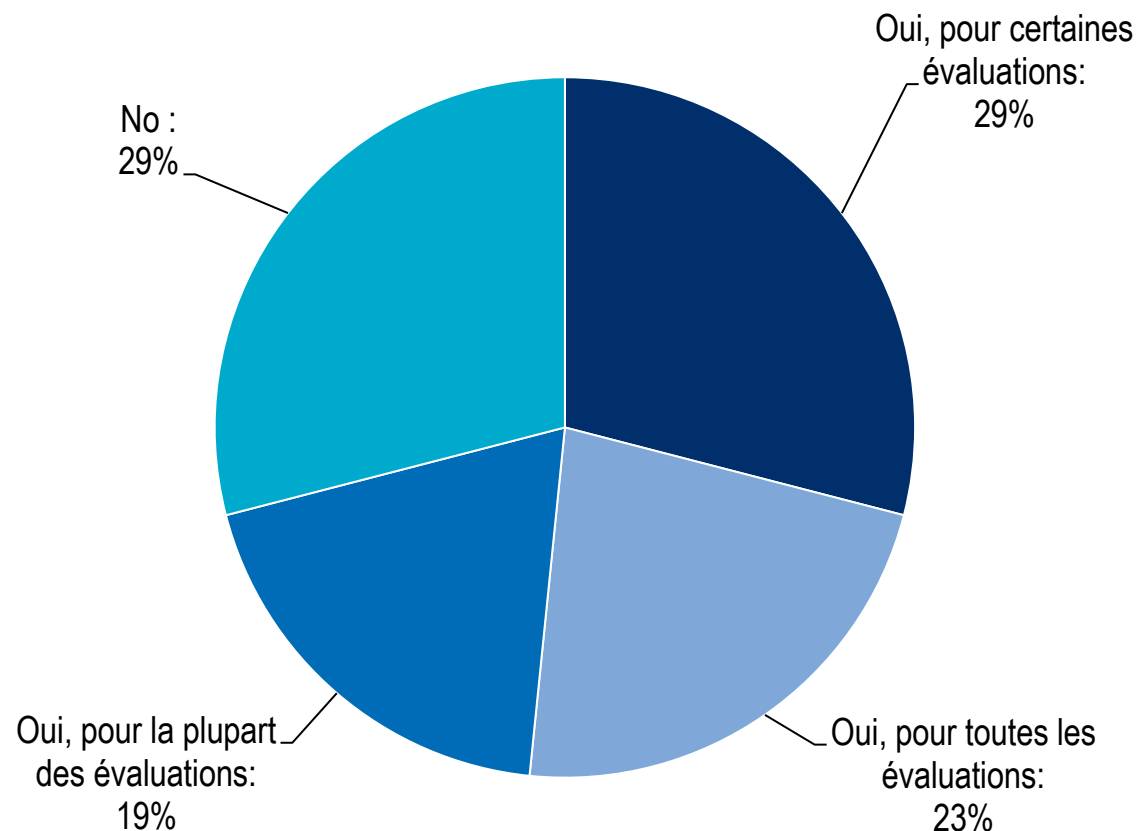
- Clauses d'évaluation et d'exigences claires en matière d'évaluation
- Les normes et mécanismes de qualité sont bien développés



Les mécanismes visant à garantir la participation des parties prenantes sont généralement communs

DONNÉES

Participation systématique des parties prenantes



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Y a-t-il des mécanismes en place pour assurer la consultation et la participation des intervenants externes au processus d'évaluation? ».

Utilisation restreinte - À usage
restreint

ANALYSE

- > Dans **67 % des pays**, des exigences sont en place pour garantir la participation des parties prenantes.
- > Dans le même temps, ce n'est que dans un nombre réduit de cas que la participation des parties prenantes est obligatoire et réalisée pour toutes les évaluations.
- > En **Suisse**, ceux-ci sont définis par les normes d'évaluation de SEVAL

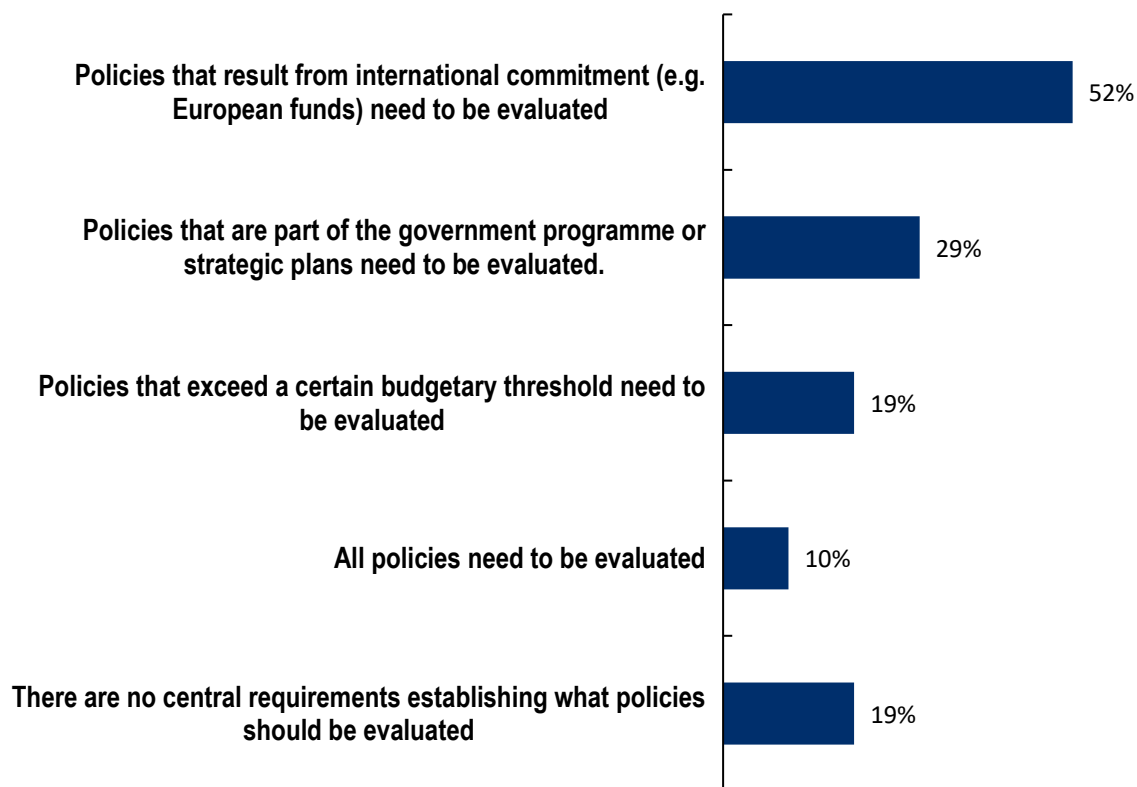
PRATIQUE INTÉRESSANTE

- > Au **Costa Rica**, les parties prenantes sont consultées pour chaque évaluation. Des lignes directrices spécifiques sont en place pour aider les évaluateurs à associer les points de vue des parties prenantes.

Peu de pays évaluent toutes les politiques

DONNÉES

Exigences relatives à l'évaluation des politiques



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Y a-t-il des mécanismes en place pour assurer la consultation et la participation des intervenants externes au processus d'évaluation? ».

ANALYSE

- > **30 % des pays évaluent des politiques** qui font partie d'un programme gouvernemental ou de plans stratégiques.
- > Dans le même temps, ce n'est que dans un nombre réduit de cas que la participation des parties prenantes est obligatoire et réalisée pour toutes les évaluations.
- > En **Suisse**, toutes les politiques doivent être évaluées conformément à l'article 170 de la Constitution.

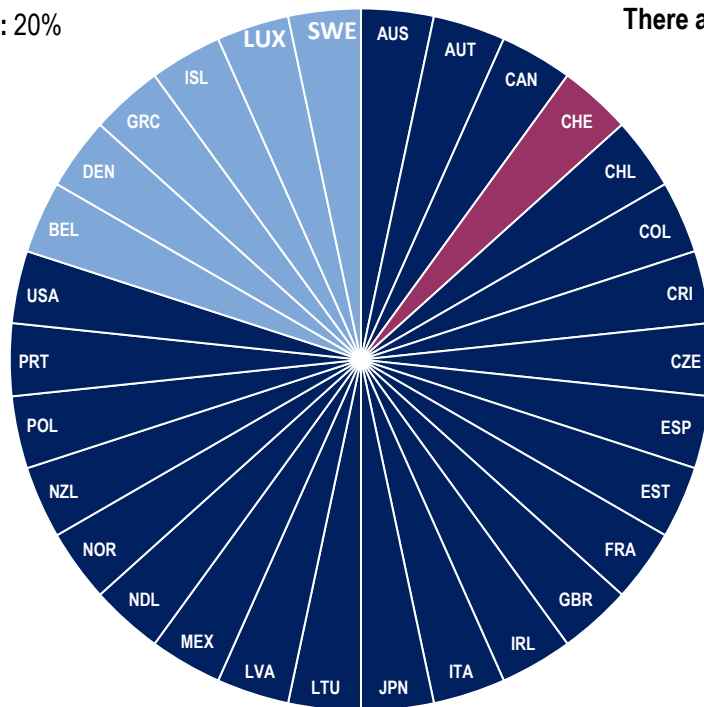


Presque tous les pays ont au moins une ligne directrice centrale sur l'évaluation des politiques

DONNÉES

Présence de lignes directrices centrales

There are no central guidelines: 20%



There are central guidelines: 80%

ANALYSE

- > Les lignes directrices sont assez utilisées: **71 lignes directrices ont été fournies!**
- > Capable de couvrir un large éventail de sujets: des premières étapes à la communication des résultats.
- > Ils se présentent également sous plusieurs formes: des documents pdf à des outils plus basés sur le Web

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=30 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Existe-t-il des lignes directrices centrales pour appuyer le processus d'évaluation? ». La Hongrie n'est pas incluse

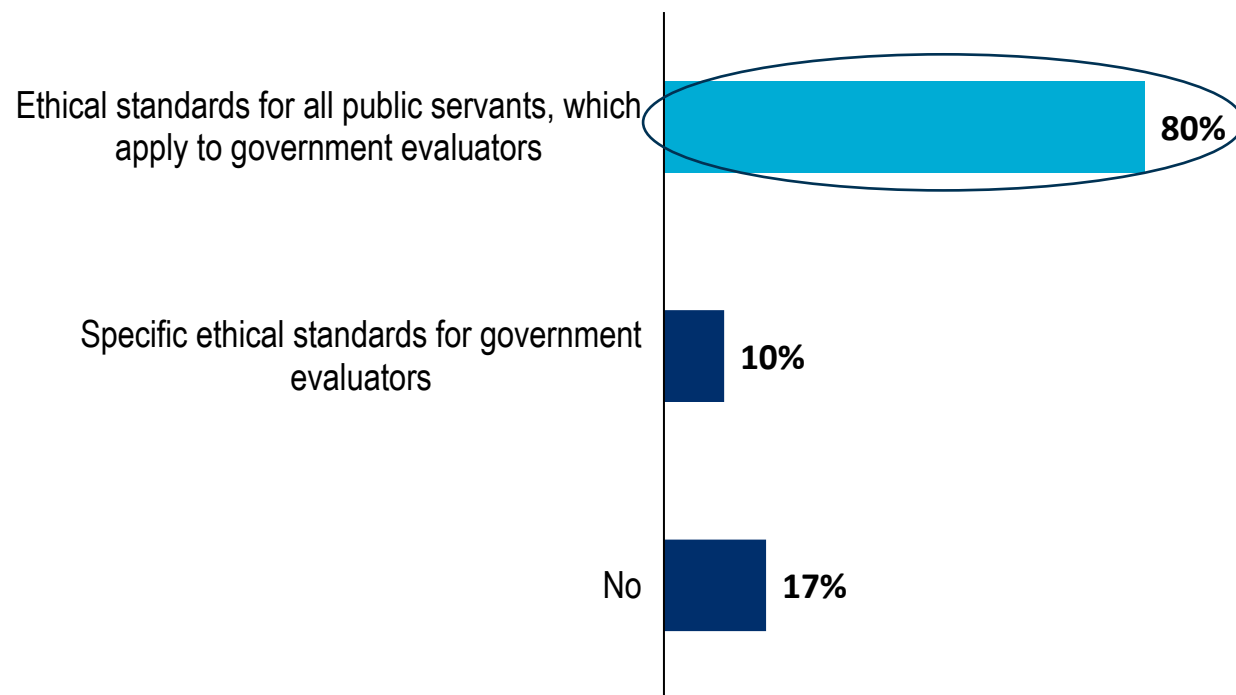


Les normes éthiques et professionnelles ne sont pas encore très développées

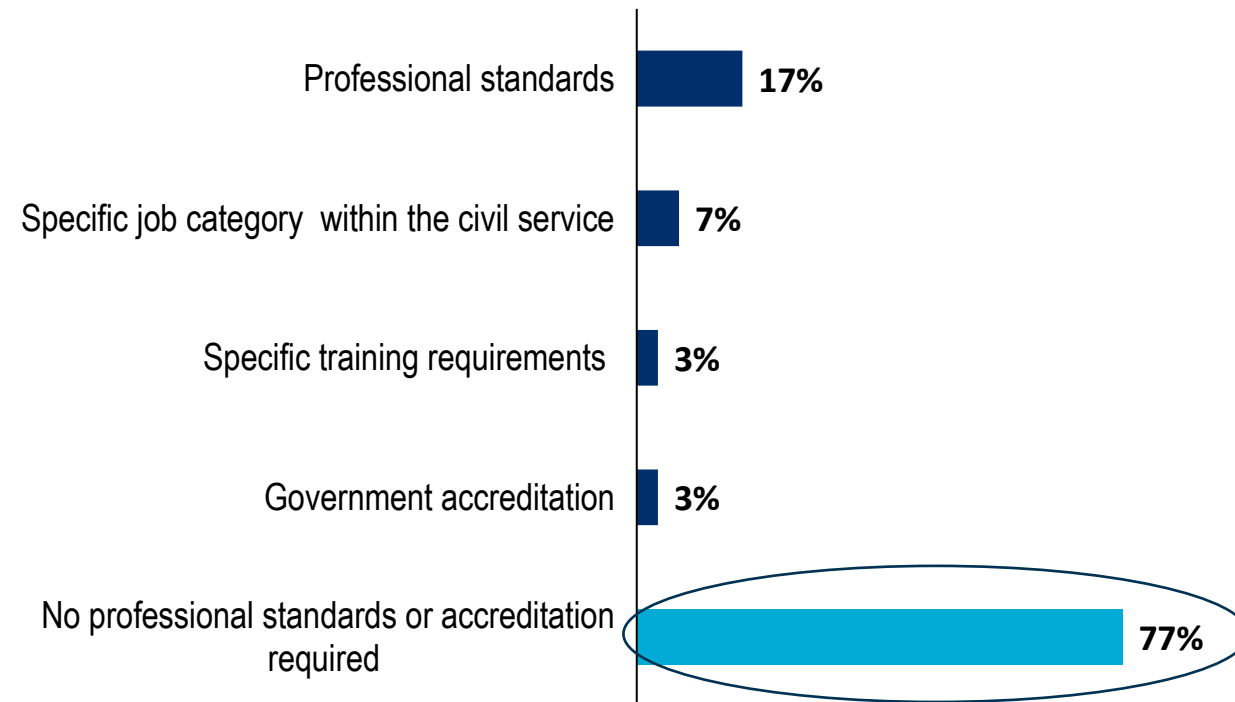
DONNÉES

Utilisation limitée des normes professionnelles et des normes éthiques spécifiquement pour les évaluateurs.

Normes éthiques



Normes professionnelles



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question «Y a-t-il des normes éthiques qui s'appliquent aux évaluateurs gouvernementaux?» et «Y a-t-il des normes professionnelles ou des accréditations requises pour les évaluateurs gouvernementaux?».

Utilisation restreinte - À usage
restreint

>> L'externalisation est le plus utilisée pour garantir l'indépendance des résultats de l'évaluation

DONNÉES

Moyens d'assurer l'autonomie des évaluations:



ANALYSE

- > L'externalisation est le moyen le plus utilisé pour garantir l'autonomie des évaluations dans les pays de l'OCDE.
- > En effet, il est souvent utilisé pour faire face aux capacités internes limitées.
- > Dans le même temps, certains mécanismes sont également en place pour assurer une plus grande autonomie des équipes d'évaluation au sein du gouvernement.
- > En Suisse, tout cela est utilisé.

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

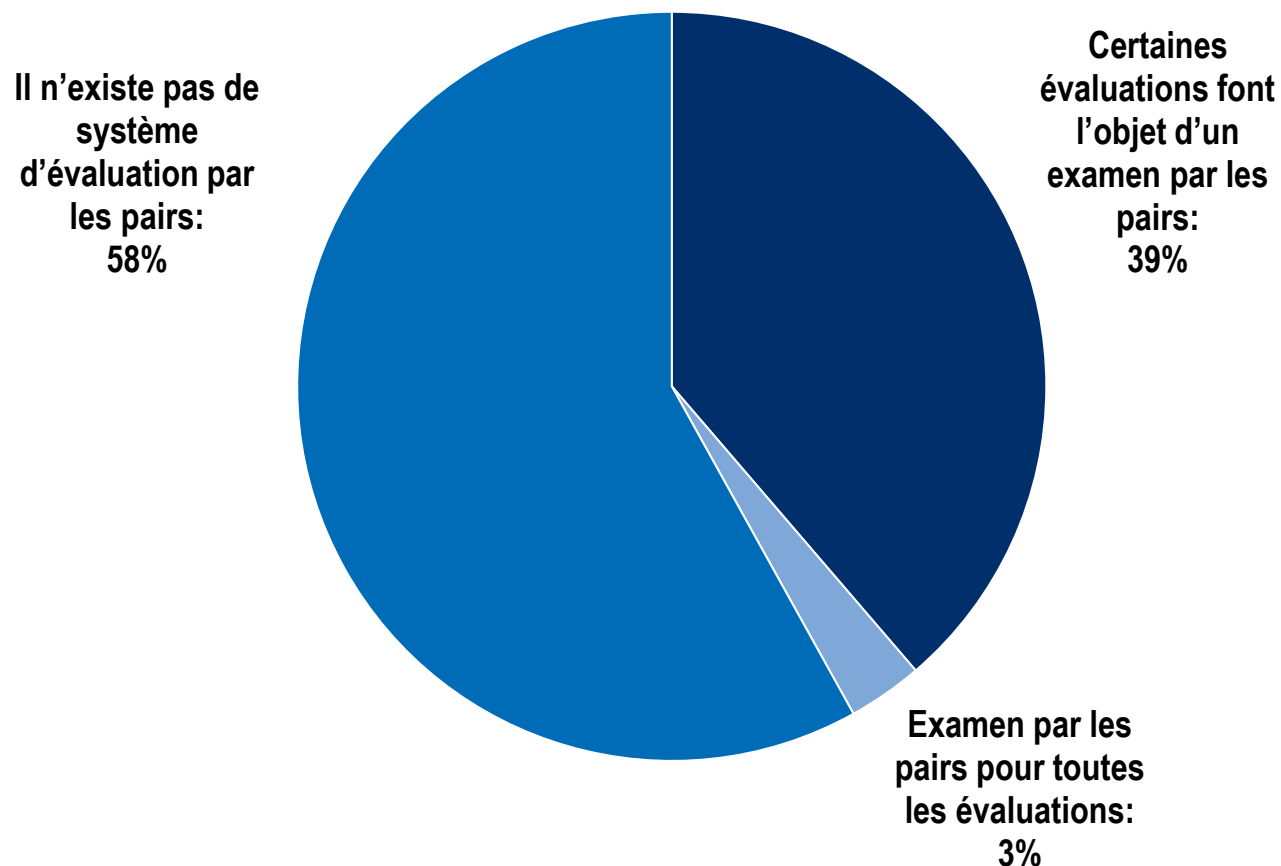
Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Comment le gouvernement assure-t-il l'autonomie des évaluations ? ».



La majorité des pays ne disposent pas d'un système d'évaluation par les pairs

DONNÉES

Les évaluations font l'objet d'un contrôle externe



ANALYSE

- > La **majorité des pays** ne disposent pas d'un système d'évaluation par les pairs.
- > Lorsqu'il est utilisé, il n'est utilisé que pour certaines évaluations (40%).
- > En **Nouvelle-Zélande**, chaque évaluation fait l'objet d'un examen par les pairs: cela peut prendre différentes formes et aller d'un examen interne plus informel à des examens universitaires officiels par les pairs.
- > Système d'évaluation par les pairs peu clair dans le contexte suisse

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

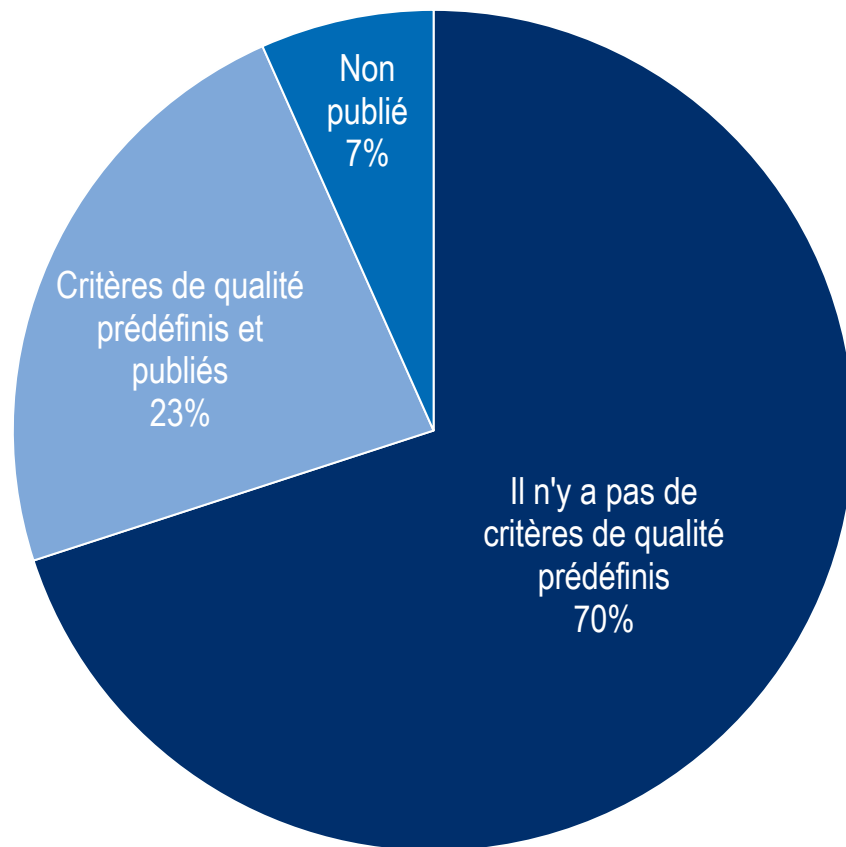
Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Les évaluations sont-elles examinées par des parties externes au moyen d'un système d'examen par les pairs? ».



Dans la majorité des pays, il n'existe pas de critères de qualité prédéfinis

DONNÉES

Critères de qualité prédéfinis pour évaluer les évaluations



ANALYSE

- > **Les deux tiers des pays** ne disposent pas de critères de qualité spécifiques à utiliser pour évaluer la qualité de l'évaluation.
- > Les critères de qualité varient **considérablement d'un pays à l'autre.**

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Existe-t-il des critères de qualité prédéfinis pour évaluer la qualité de l'évaluation dans l'ensemble des gouvernements? ».

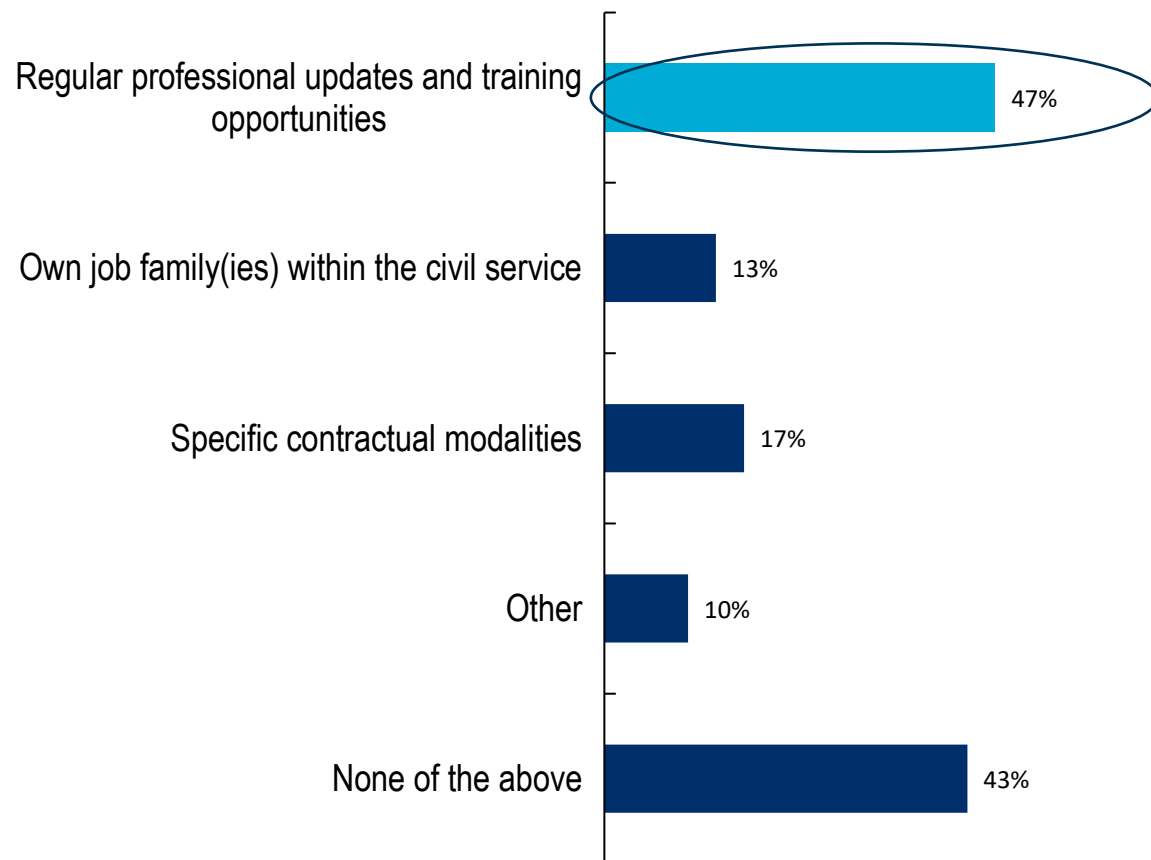
Utilisation restreinte - À usage
restreint



Des actions limitées pour acquérir et conserver les compétences adéquates

DONNÉES

Moyens d'acquérir et de conserver des compétences adéquates:



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31 pays de l'OCDE. Les réponses reflètent les réponses à la question « Quelles sont les mesures en place pour acquérir et conserver les compétences adéquates des employés aux fins de l'évaluation des politiques? ».

Utilisation restreinte - À usage
restreint

ANALYSE

- > **Les formations sont** le moyen le plus utilisé pour renforcer les compétences en matière d'évaluation des politiques.
- > La Suisse dispose d'un **réseau d'évaluation** qui réunit tous les spécialistes de l'évaluation 2 à 3 fois par an

PRATIQUE INTÉRESSANTE

- > En **Italie**, les ministères d'exécution ont accès à de nouvelles ressources pour les activités d'évaluation qui peuvent être utilisées pour embaucher du nouveau personnel. 20 millions d'euros ont été alloués pour l'année 2023, 25 millions pour 2024 et 30 millions à partir de 2025.

- Comme le montre la variété des résultats et des approches, la qualité des évaluations est déterminée par de multiples facteurs.
- Dans l'ensemble, les gouvernements ont beaucoup travaillé à fournir des **lignes directrices en tant qu'instrument principal pour garantir la qualité: rôle bienvenu du nouveau guide Suisse.**
- L'externalisation est également souvent considérée comme une alternative pour garantir certaines normes de qualité difficiles à garantir en interne mais implications négatives pour s'assurer des compétences en interne
- Il reste encore beaucoup **à faire pour améliorer la qualité des évaluations**



3. Mener des évaluations qui ont une incidence sur la prise de décision.

Pourquoi?

- Sans impact et sans utilisation, **il restera un fossé entre ce que nous savons travailler et la prise de décision.**
- **Les évaluations nécessitent des ressources publiques importantes.**
- Le risque est celui de la saturation des preuves, où **les évaluations de la qualité se perdent dans le mélange.**



Comment?

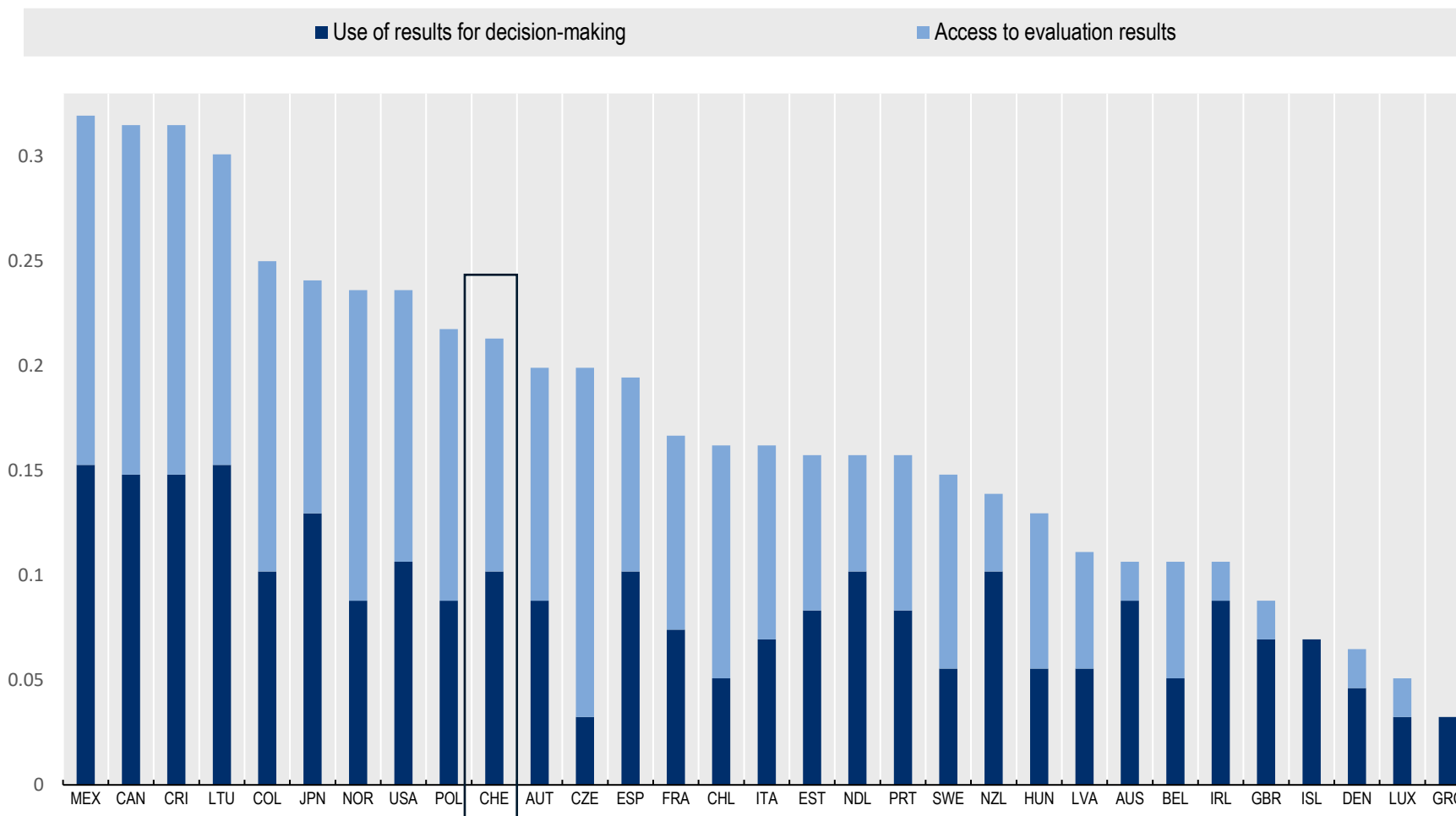
- a) **Intégrer l'utilisation de l'évaluation dans la prise de décision:** cycle budgétaire, prise de décision au sein du CdG, discussion au Parlement, etc.
- b) **Promouvoir l'accès aux résultats des évaluations.**
- c) **Soutenir l'adoption des résultats des évaluations** (stratégies de communication, méthodes de synthèse des données probantes, etc.).



Suisse par rapport aux pays de l'OCDE: Impact sur la décision publique

La

Pillar 3: Impact on decision-making



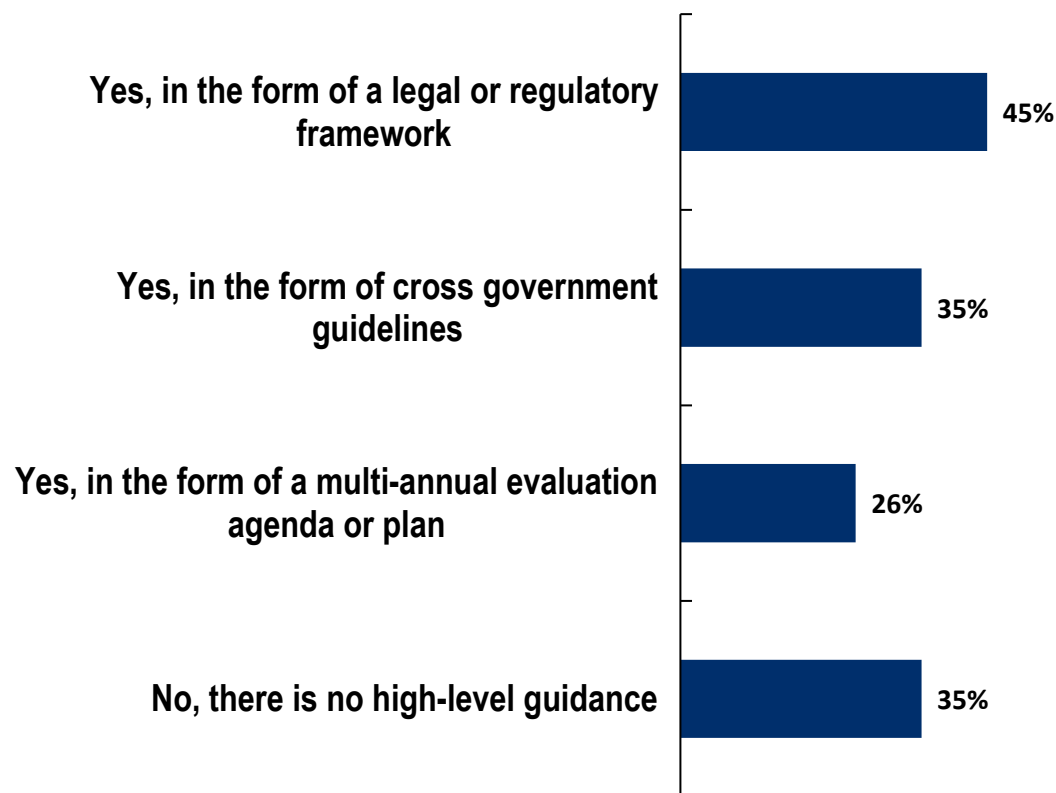
- Le lien entre les évaluations et les pratiques budgétaires pourrait être encore renforcé
- Présence générale de certains mécanismes de suivi et diffusion assez structurée des résultats de l'évaluation



La plupart des pays ont au moins une orientation de haut niveau

DONNÉES

Présence d'orientations de haut niveau



ANALYSE

- > **Les lois ou règlements** sont les sources les plus courantes d'orientation de haut niveau
- > La manière dont les orientations sont intégrées est influencée par la culture institutionnelle/juridique d'un pays
- > Disposer d'un cadre législatif/réglementaire pour l'évaluation ne constitue pas en soi une orientation
- > La Suisse dispose à la fois d'un cadre juridique et d'un programme d'évaluation

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

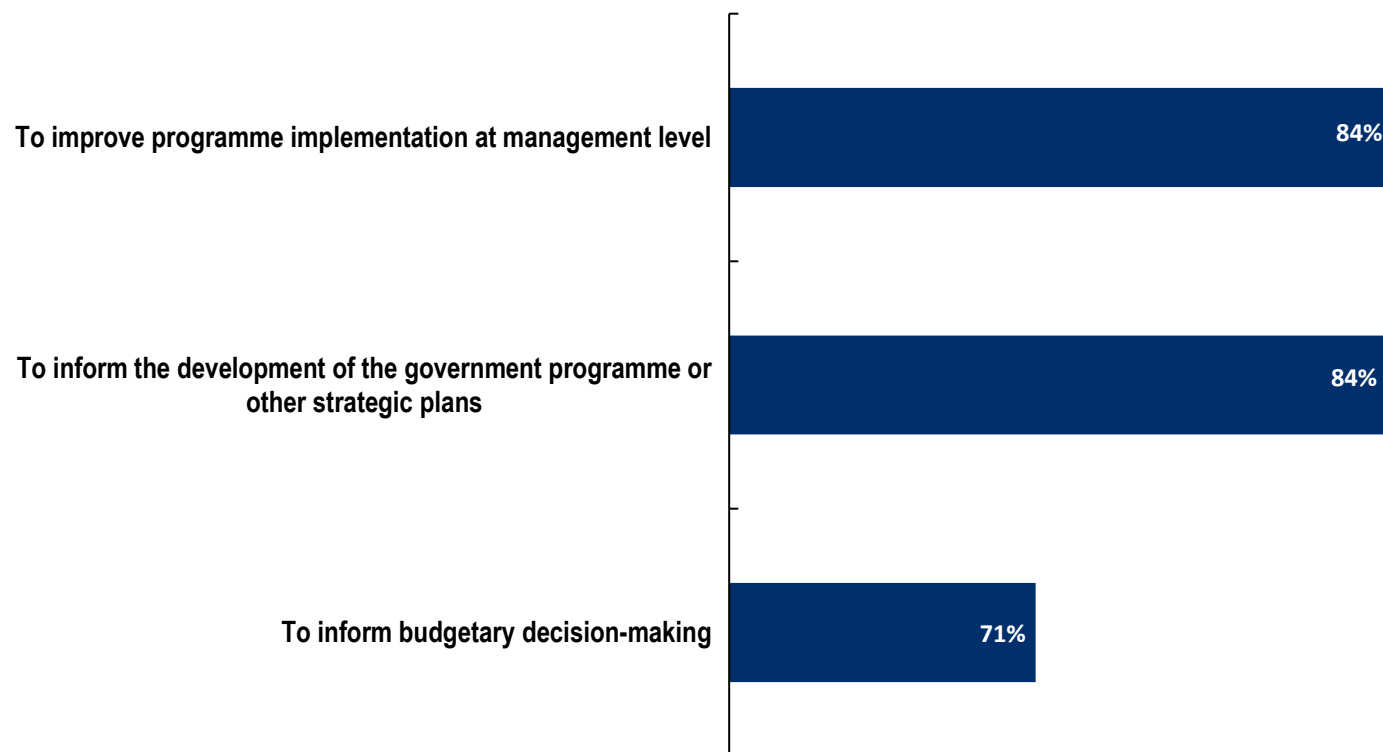
Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question « Existe-t-il des orientations de haut niveau régissant l'évaluation des politiques dans l'ensemble du gouvernement ? ».



Les résultats de l'évaluation guident principalement la mise en œuvre et la gestion des politiques ainsi que l'élaboration de plans stratégiques

DONNÉES

Utilisation des résultats de l'évaluation



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question «Comment les résultats de l'évaluation des politiques publiques sont-ils utilisés?».

ANALYSE

- > Évaluations utilisées à la fois comme outil interne et comme outil d'information sur l'action du gouvernement
- > Moins utilisé pour la prise de décision budgétaire, mais toujours très pertinent

PRATIQUE INTÉRESSANTE

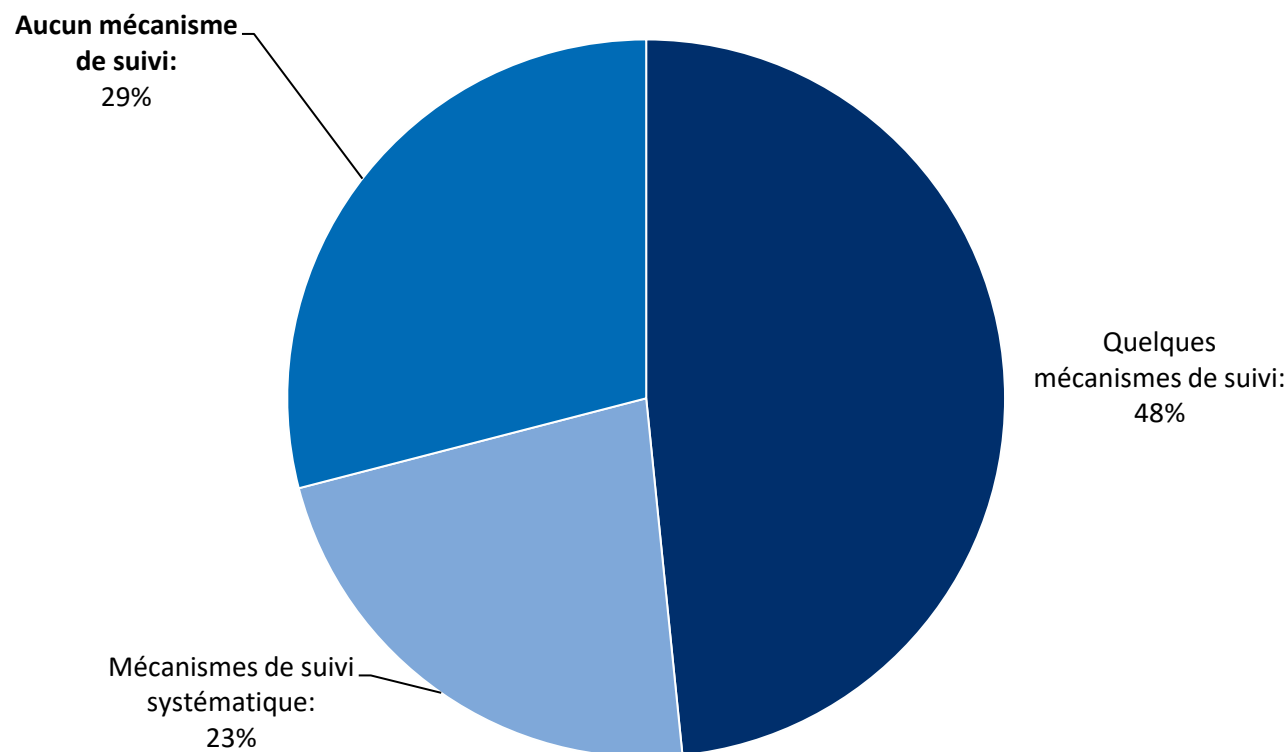
- > Aux **Pays-Bas**, les résultats sont utilisés pour les négociations budgétaires et pour éclairer les examens des dépenses.



Les mécanismes de suivi sont inégalement développés

DONNÉES

Mécanismes de suivi



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question: «Y a-t-il des mécanismes de suivi en place pour assurer la discussion des conclusions de l'évaluation par la direction?».

Utilisation restreinte - À usage
restreint

ANALYSE

- > Dans **2/3 des pays**, il existe au moins une forme de mécanisme de suivi.
- > Ceux-ci peuvent varier considérablement dans la forme: impliquant une hiérarchie supérieure (y compris au niveau des ministres) ou restant à des niveaux plus managérial.

PRATIQUE INTÉRESSANTE

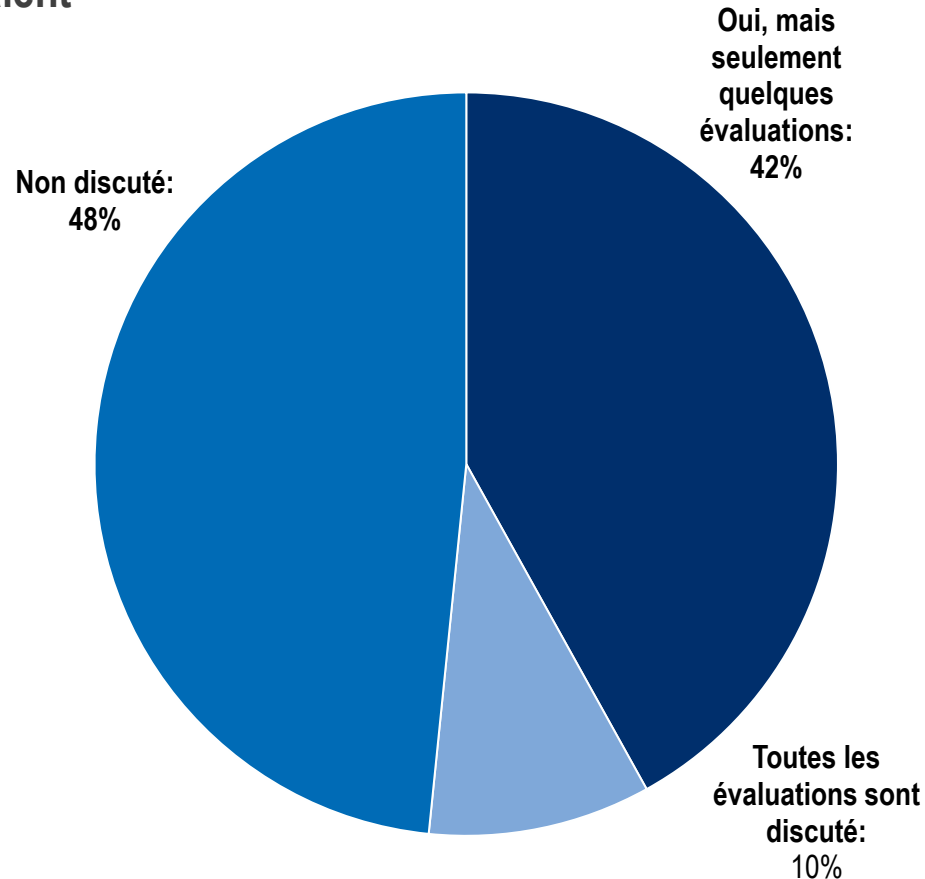
- > En **Suisse**, les évaluations commandées par le Parlement font également l'objet d'un suivi: les commissions de contrôle demandent toujours au Conseil fédéral de rendre compte des progrès réalisés.
- > Le Contrôle Fédéral des Finances assure un suivi systématique de ses recommandations (système en ligne) en coopération avec les agences et, pour les recommandations importantes, un suivi qui est publié.



Les résultats des évaluations ne sont que parfois et dans certains cas discutés lors de réunions de haut niveau

DONNÉES

Discussion des résultats de l'évaluation en Conseil des ministres ou équivalent



ANALYSE

- > Près de la moitié des évaluations ne sont pas examinées lors de réunions de haut niveau
- > Même si toutes les évaluations ne devraient pas être discutées lors de réunions de haut niveau, au moins certaines évaluations devraient être considérablement améliorées.

PRATIQUE INTÉRESSANTE

- > Au **Canada, au Costa Rica et au Japon**, tous les résultats des évaluations sont discutés lors de réunions de haut niveau.

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

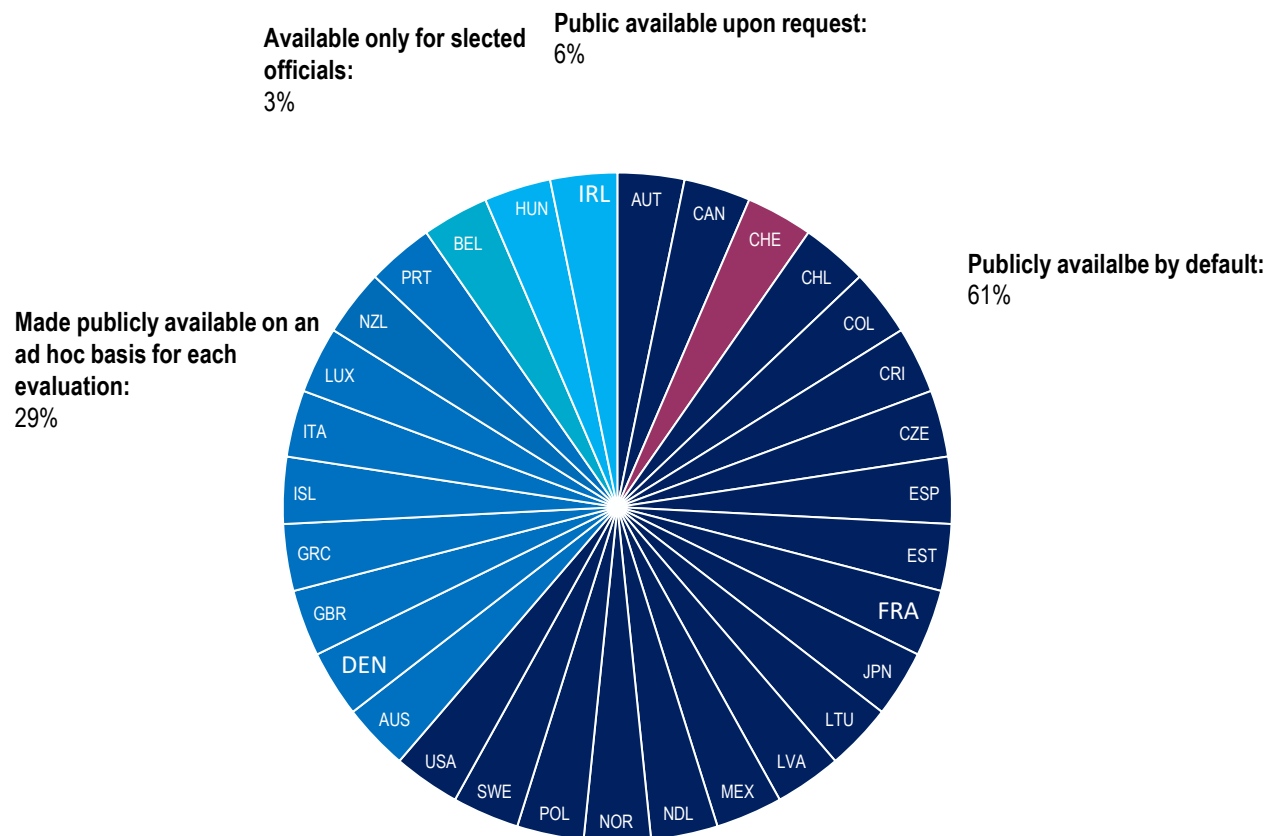
Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question « Les résultats de l'évaluation sont-ils formellement discutés au sein du Conseil des ministres ou d'autres organes exécutifs de haut niveau ? »



Les résultats de l'évaluation sont généralement disponibles par défaut

DONNÉES

Publicité des résultats de l'évaluation



ANALYSE

- > Dans **60 % des pays**, les évaluations sont publiques par défaut et 42 % des pays disposent de portails centraux dédiés, dont la Suisse.
- > Dans d'autres pays, cela est principalement traité sur une base ad hoc.
- > Défi persistant pour de nombreux pays (France, Belgique)

Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

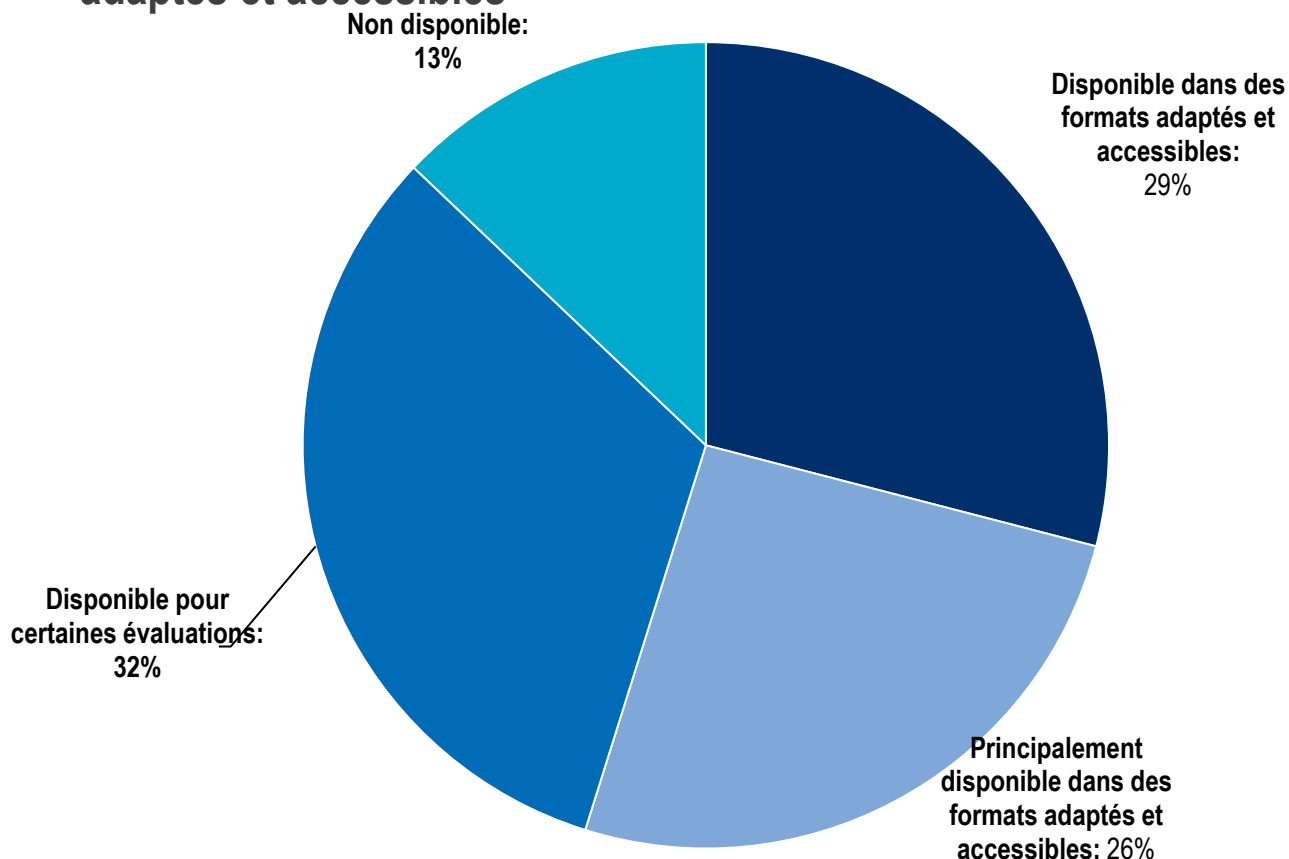
Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question «Les résultats des évaluations sont...».



Les résultats de l'évaluation sont souvent présentés dans certains formats faciles à lire

DONNÉES

Les résultats de l'évaluation sont disponibles dans des formats adaptés et accessibles



Source : OCDE (2023), Enquête sur l'évaluation des politiques publiques.

Note : n=31. Les réponses reflètent les réponses à la question «Les résultats de l'évaluation sont-ils publiés dans des formats adaptés et accessibles (par exemple, notes d'orientation, résumés, etc.) pour promouvoir l'accès et l'utilisation?».

Utilisation restreinte - À usage interne

ANALYSE

- Fournir un résumé ou des recommandations clés est une bonne pratique pour renforcer encore l'impact.
- Cela est bien reconnu par les pays, car dans la plupart des cas, cela est fait pour au moins certaines évaluations.
- Davantage pourrait être fait pour en faire une pratique systématique et diversifier les efforts de diffusion.

PRATIQUE INTÉRESSANTE

- En **Tchéquie**, toutes les évaluations des fonds de l'UE comprennent des résumés contenant des recommandations clés.



- **L'impact et l'utilisation** sont les domaines où les pays rencontrent encore le plus de difficultés.
- Les procédures ne suffisent pas à garantir que les évaluations seront réellement utilisées ; il existe également une dimension politique qui dépasse le cadre des recommandations.
- Il est toutefois important d'investir dans ces outils pour développer une culture de la preuve et de la transparence.

Soutenir la mise en œuvre de la recommandation

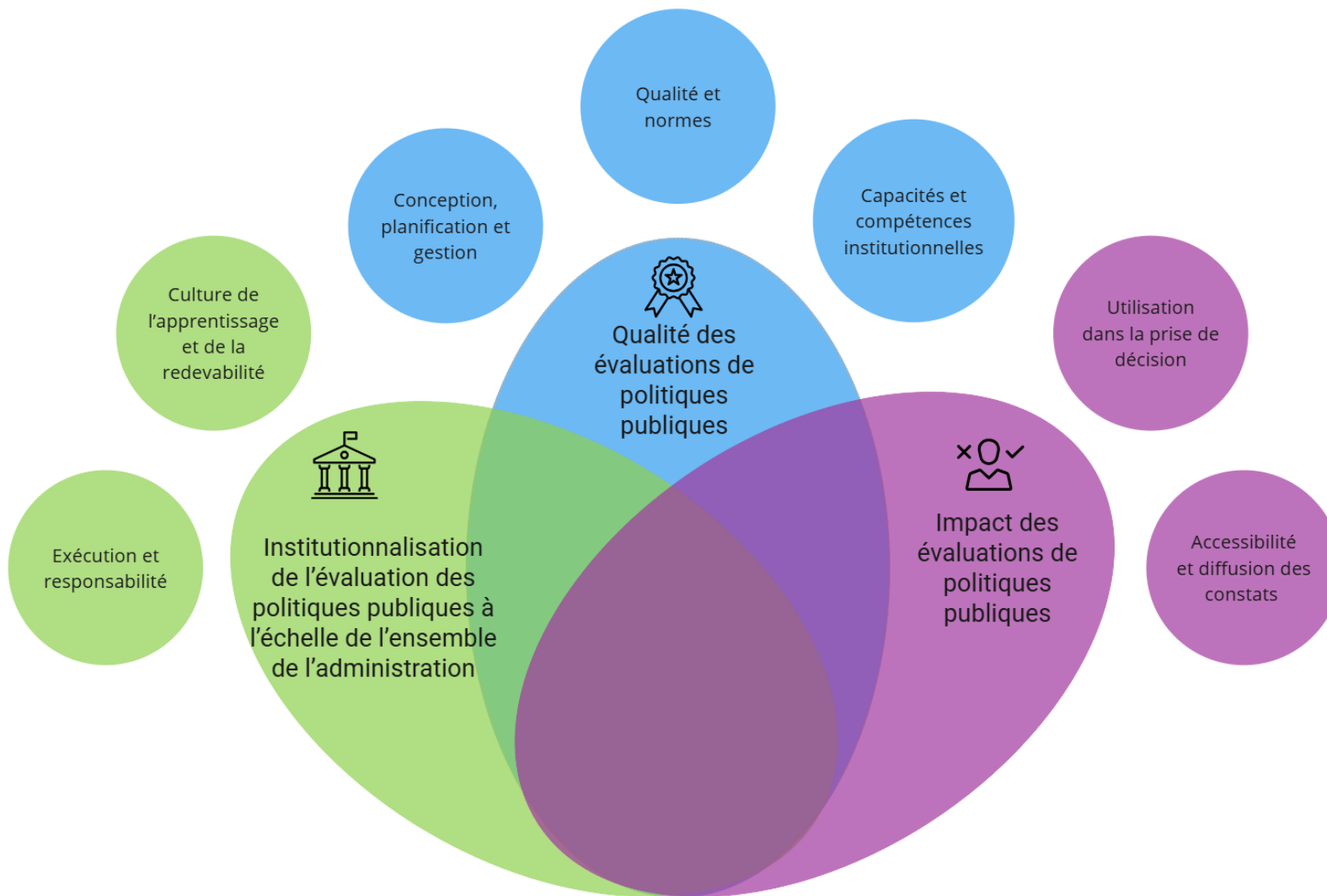
La Boîte à Outil et un aperçu de l'engagement avec les pays

26 janvier 2026

Silvia Picalarga, analyste des politiques

OCDE, Direction de la gouvernance publique, Division de la gestion publique et de la budgétisation







Pourquoi la boîte à outils de mise en œuvre?

- 1. Clarifier et opérationnaliser les objectifs et la terminologie**
- 2. Illustration des meilleures pratiques et tendances nationales (Enquête d'évaluation)**
- 3. Identifier les actions potentielles de mise en œuvre (adoption de politiques, élaboration de lignes directrices, formation du personnel, etc.) et les pièges à éviter (discussions du groupe d'experts)**

Les quatre usages de la boîte à outils:



Les utilisateurs potentiels:

- ✓ les fonctionnaires des centres de gouvernement ou des ministères des finances responsables de la politique d'évaluation de leurs pays.
- ✓ les agents d'évaluation des ministères sectoriels ou des agences nationales.
- ✓ les agents d'évaluation des gouvernements régionaux ou locaux.
- ✓ les personnes qui souhaitent renforcer les capacités d'évaluation de leur organisation/gouvernement.



Pilier 1 Dimension 2 : Culture de l'apprentissage et de la redevabilité



Quelles initiatives ont été prises par les membres de l'OCDE ?

Évaluation des politiques publiques en dehors du pouvoir exécutif : le rôle de l'Assemblée nationale et de l'institution supérieure de contrôle des finances publiques en France

En France, l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (la Cour des comptes) et le Parlement (l'Assemblée nationale) sont investis par la Constitution d'importantes prérogatives en matière d'évaluation. La Cour des comptes est chargée d'aider l'Assemblée nationale à évaluer les politiques publiques (Article 47-2) et réalise régulièrement de telles évaluations, que ce soit à la demande du Parlement ou de sa propre initiative. Elle organise en outre, en collaboration avec l'Assemblée nationale, des portes ouvertes nationales sur l'évaluation, auxquelles sont conviés les évaluateurs de l'ensemble de l'administration publique et des universités françaises. L'Assemblée nationale est également habilitée à réaliser et à commander ses propres évaluations (Article 24) (Assemblée Nationale, 2024[7]). Elle a, à cette fin, créé le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, présidé par le Président de l'Assemblée et composé de 36 membres. Par ailleurs, depuis 2018, l'Assemblée nationale procède à un examen systématique des évaluations, selon un programme établi annuellement. Chaque année entre mai et juin, tous les ministères présentent les résultats des évaluations en question et doivent répondre des performances des politiques publiques dont ils sont responsables (Commission des finances, de l'économie générale, 2023[8]).



Le Bureau national d'audit suédois et son rôle dans la promotion d'une culture de l'évaluation en Suède

En Suède, le Bureau national d'audit est une institution importante au regard de l'instauration dans le pays d'une culture de l'évaluation et de la collecte d'éléments probants. Ce Bureau procède lui-même aux évaluations ainsi qu'aux examens du système d'évaluation national. Ces évaluations sont fréquemment soumises au Parlement afin d'en débattre. En 2022, le Bureau national d'audit a rendu publique une analyse du système d'évaluation suédois et une approche de l'élaboration des politiques publiques à l'aide d'éléments probants qui a été utilisée pour examiner 25 réformes introduites entre 2000 et 2017 (Swedish National Audit Office, 2022[9]). Il a, plus récemment, procédé à la révision du système d'évaluation et de suivi de l'aide au développement suédoise en formulant des recommandations allant dans le sens d'un renforcement des pratiques dans ce domaine (Swedish National Audit Office, 2024[10]).



Pilier 2 Dimension 4 : Qualité et normes



Rappel

- Maintenir les lignes directrices sur l'évaluation à jour pour s'assurer qu'elles reflètent des approches innovantes et modernes.
- Le recours excessif aux évaluations externes pour garantir l'indépendance de l'exercice peut nuire à la capacité de réaliser des évaluations en interne. Trouver un équilibre entre l'expertise externe et les efforts pour acquérir/entretenir des compétences et des ressources en interne.
- L'indépendance devrait se manifester non seulement dans la réalisation des évaluations, mais aussi dans la communication et l'utilisation de leurs résultats. L'utilisation de formulaires de déclaration de conflit d'intérêt pour les évaluateurs internes et externes peut aider à préserver l'intégrité et éviter que les processus d'évaluation externe ne soient empreints de partialité.
- L'organisation de marchés publics pour externaliser les évaluations risque de favoriser les offres de moindre qualité en raison de l'attention portée aux coûts. S'efforcer de trouver un équilibre entre coûts et qualité pour faire en sorte que les évaluations respectent les normes applicables et fournissent des informations utiles.



Pilier 3 Dimension 7 : Accessibilité et diffusion des constats et des résultats

Better Evaluation, Develop reporting media :

Consignes et principes concernant les différents types de comptes rendus d'évaluation pouvant être élaborés en fonction du public cible (<https://tinyurl.com/betterevalmedia>).

Fresh Spectrum Data Visualization Blog and newsletter :

Éventail de ressources permettant l'apprentissage et l'amélioration des compétences, et fournissant des informations pour savoir comment visualiser et présenter les résultats des évaluations (<https://freshspectrum.com/>).

Kojoyan, S. et al. (2021[40]), OED Guidance Note on Evaluation Synthesis. FAO Office of Evaluation : Note d'orientation servant de référence aux évaluateurs pour ce qui concerne la planification, la formulation et la réalisation des synthèses d'évaluations (<https://tinyurl.com/KojoyanFAO>).

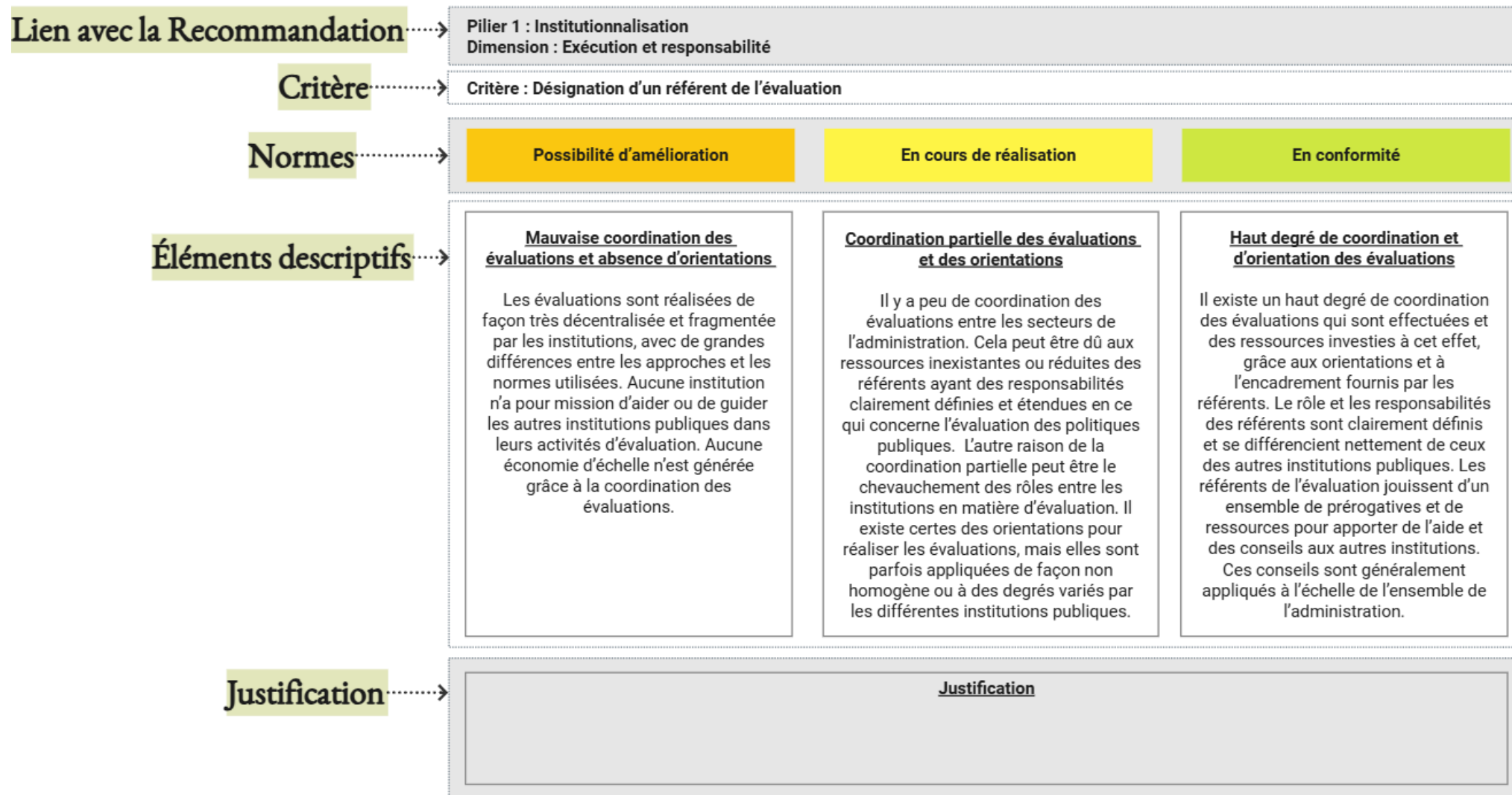
Saran, A. et H. White (2018[41]), « Evidence and gap maps: a comparison of different approaches » : Document passant en revue les diverses méthodologies de cartographie des éléments probants qui ont été adoptées dans différents secteurs, et énonçant des principes généraux et des normes pour les cartographies (<http://dx.doi.org/10.4073/cmdp.2018.2>).



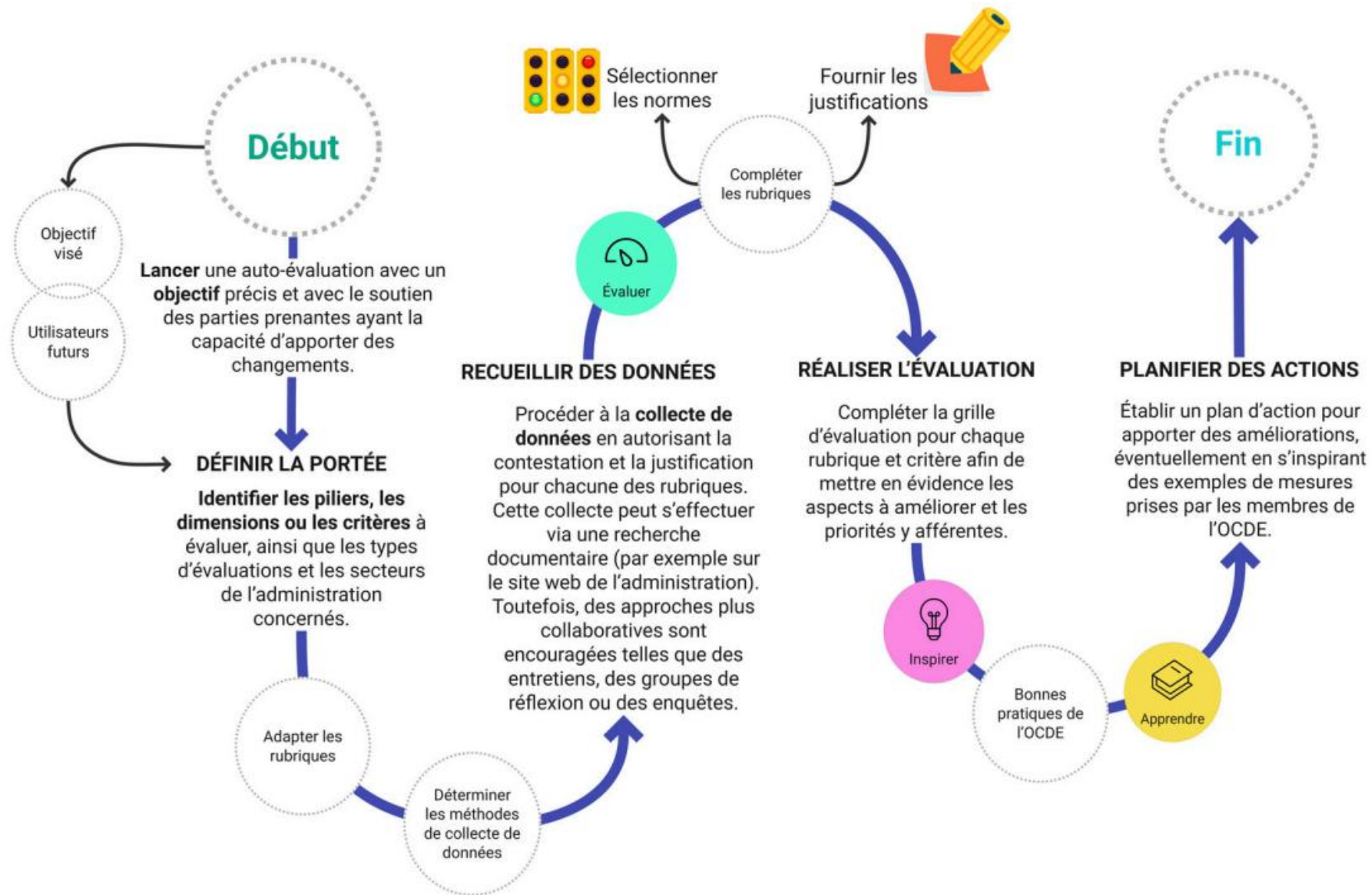
- Dans la boîte à outils il y ont deux éléments d'évaluation :
 - > Dans le text principiæ des questions directrices élaborées pour chaque dimension de la recommandation.
 - > Annexe B → Outil d'auto-évaluation et rubriques.



Structure d'une **RUBRIQUE** d'auto-évaluation



Feuille de route de l'auto-évaluation

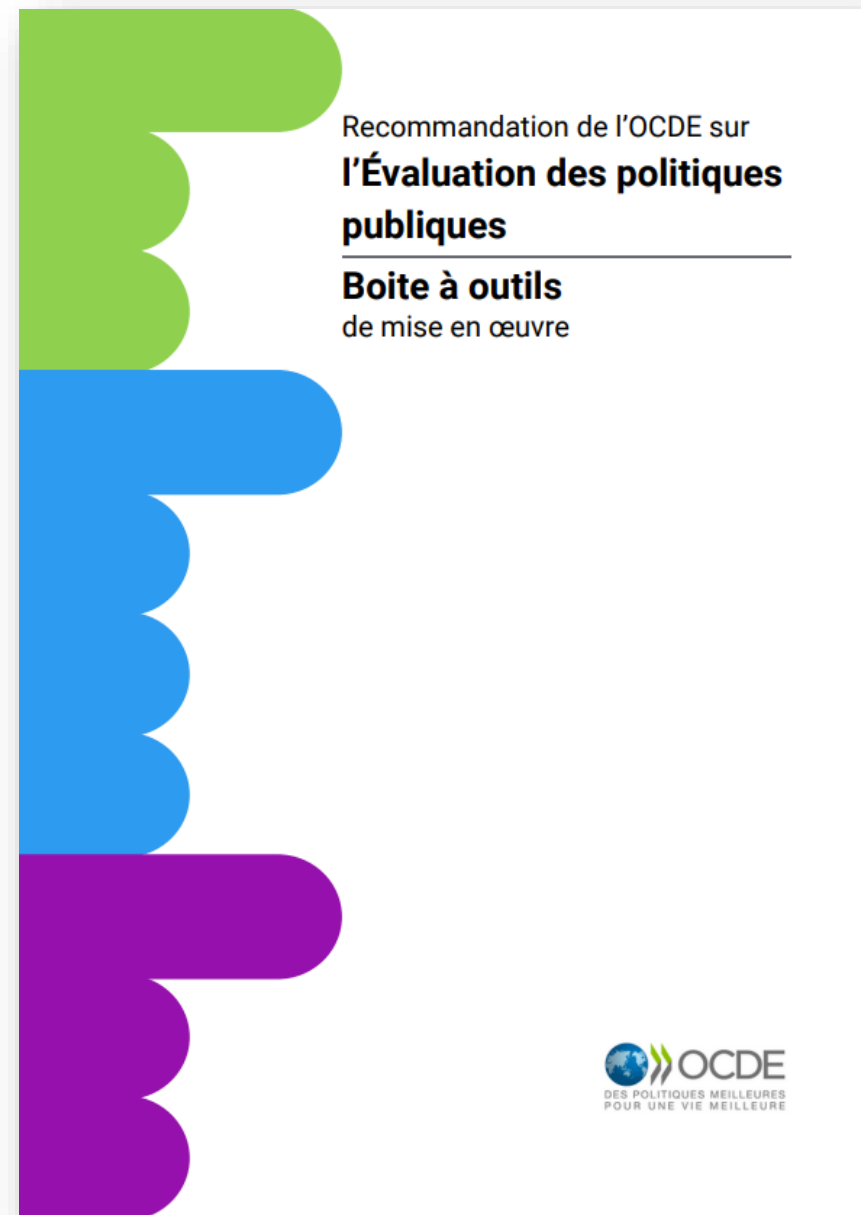




Disponible en ligne

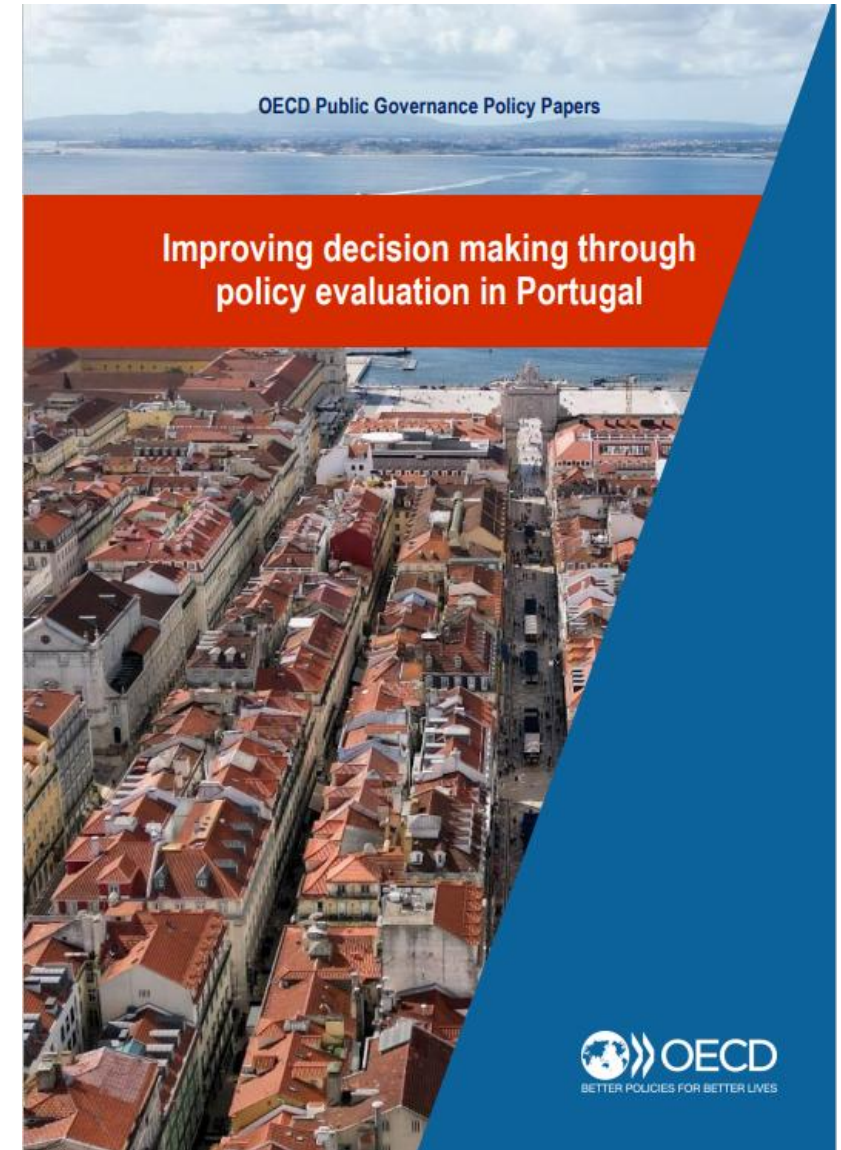
- La boîte à outils est désormais en ligne et accessible au public sur le site web de l'OCDE en français .
- Possibilité de tester la boîte à outils
 - Outil d'auto-évaluation

Consultez la boîte à outils!



Un aperçu de l'engagement avec les pays

- Les données issues des enquêtes et la boîte à outils sont autant d'éléments qui nous aident **également à nous engager plus spécifiquement auprès des pays.**
- Nous collaborons avec les pays pour **évaluer leur système d'évaluation et leur fournir des recommandations personnalisées plus détaillées.**
- L'engagement prendre **différentes formes**: l'organisation d'ateliers pour réunir les principaux acteurs afin de discuter (par exemple, au Maroc) ou de l'analyse et de la formulation de recommandations supplémentaires aux pays (par exemple, Irlande, Portugal, Italie, Belgique).





Conclusion: Apporter un appui adapté pour un objectif commun

- > **La recommandation de l'OCDE** fournit **un cadre permettant d'identifier certains éléments clés d'un** système d'évaluation performant
- > **Les données, les enquêtes et les réunions d'experts en évaluation** nous permettent de comprendre la situation des pays et d'avoir une perspective comparative
- > **La boîte à outils aide les pays à poursuivre** la mise en œuvre de la recommandation
- > Enfin, tous ces instruments nous permettent **d'apporter un soutien supplémentaire adapté aux pays**



Q&A